

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



CONTRATO PSICOLÓGICO

PERCEÇÃO SOBRE O (IN)CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NOS OFICIAIS DO COMETPOR

Autor: Ricardo Manuel Nogueira de Sousa, Comissário M/149307

Orientador: Intendente Mário Pereira

Lisboa, 20 de Junho de 2016

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



CONTRATO PSICOLÓGICO

PERCEÇÃO SOBRE O (IN)CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NOS OFICIAIS DO COMETPOR

Autor: Ricardo Manuel Nogueira de Sousa, Comissário M/149307

Orientador: Intendente Mário Pereira

Lisboa, 20 de Junho de 2016



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso: 2º Curso de Comando e Direção Policial

Orientador: Intendente Mário Pereira

Título: Contrato Psicológico: perceção sobre (in)cumprimento do contrato psicológico nos oficiais do Comando Metropolitano do Porto

Autor: Ricardo Manuel Nogueira de Sousa

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 20 de Junho de 2016

DEDICATÓRIA

À minha esposa.

Pela paciência e alento ao longo das dificuldades e dos dias menos bons.

AGRADECIMENTOS

À família pelo apoio incondicional.

Ao orientador deste trabalho, Intendente Mário Pereira, pelas preciosas sugestões
que contribuíram para o enriquecer.

RESUMO

O contrato psicológico é um acordo informal estabelecido entre o indivíduo e a organização a que pertence. Conjuga as expectativas criadas pelo indivíduo articulando o que a organização lhe deve fornecer com o seu comprometimento, lealdade e trabalho. Através de processos mentais é feita uma comparação entre aquilo que é recebido e o que crê ser devido, sendo que a percepção de desequilíbrio origina uma rutura no contrato psicológico assumido com a instituição. É feita uma interpretação dos acontecimentos e das circunstâncias, que poderão gerar sentimentos negativos, conduzindo à violação do contrato psicológico com consequências para a vida pessoal e profissional.

As práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), que consideram o indivíduo como o ativo fundamental para o desenvolvimento da organização, procuram atenuar, se não mesmo prevenir, esta percepção de violação, através de uma participação e escuta ativa no processo decisório. Há um alinhamento dos objetivos, da missão e dos valores da organização com os recursos humanos que a compõem, sentindo-se estes partes da mesma e veículos transmissores da cultura organizacional.

Esta investigação, realizada com a participação dos oficiais do Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR), focou-se na percepção do (in)cumprimento do contrato psicológico nesta unidade de estudo, e das consequências experienciadas pelos mesmos. Os resultados são indicativos da presença da percepção de rutura e, em alguns casos, da presença da percepção de violação, sendo a responsabilidade pelo incumprimento atribuída à instituição.

Palavras-chave: contrato psicológico, rutura, violação, Gestão Estratégica de Recursos Humanos

ABSTRACT

The psychological contract is an informal agreement established between the individual and the organization to which he belongs. It congregates his expectations about what the organization should offer in exchange for his commitment, loyalty and work. Through mental processes the individual compares what he receives with what he thinks he should receive, and the perception of imbalance gives rise to the perception of breach in the psychological contract he maintains with the organization. The individual interprets the circumstances and the events that lead to the violation of the psychological contract with consequences for his personal and professional life.

Strategic Human Resources Management practices, which consider the individual as the fundamental asset for the development of the organization, seek to mitigate, if not prevent, the perception of violation through an active participation in the decision process. There is an alignment of the objectives, mission and organizational values with the human resources, in which they feel part of it and transmit the organizational culture.

This study, conducted with the participation of the officers of the COMETPOR, focused on the perception of fulfillment or unfulfillment of the psychological contract in this unit of analysis, and the consequences experienced by them. The results indicate the presence of the perception of breach and, in some cases, of the perception of violation, being the organization responsible for this outcome.

Keywords: psychological contract, breach, violation, Strategic Human Resources Management

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
LISTA DE SIGLAS	XIII
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	15
1.1- TEMÁTICA E TÍTULO.....	15
1.2- CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO	18
1.3- PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	18
1.3.1- Pergunta de partida	18
1.3.2- Perguntas derivadas.....	19
1.4- OBJETIVOS DO ESTUDO	19
1.5- METODOLOGIA	19
1.6- SÍNTESE	20
CAPÍTULO 2- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	22
2.1- INTRODUÇÃO.....	22
2.2- GESTÃO DE PESSOAL VS GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VS GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	23
2.3- NOVO CONTRATO SOCIAL	27
2.4- RELAÇÃO DE TRABALHO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	28
2.5- SÍNTESE	31

CAPÍTULO 3- O CONTRATO PSICOLÓGICO	32
3.1- INTRODUÇÃO.....	32
3.2- CONCEITO E FUNÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO	33
3.2.1- Tipologias de contrato psicológico.....	34
3.3- INCUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO.....	36
3.3.1-Rutura e violação do contrato psicológico	37
3.3- CONSEQUÊNCIAS E IMPACTOS DA PERCEÇÃO DE INCUMPRIMENTO.....	39
3.5- SÍNTESE	41
CAPÍTULO 4- TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	42
4.1- INTRODUÇÃO.....	42
4.2- METODOLOGIA	42
4.2.1- Tipo de Estudo.....	43
4.2.2- População e amostra.....	43
4.2.3- Instrumento de recolha de dados	44
4.2.4- Instrumento de análise dos dados	46
4.3- RESULTADOS.....	46
4.3.1- Discussão dos resultados.....	52
4.4- SÍNTESE	55
CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
5.1- INTRODUÇÃO.....	56
5.2- VERIFICAÇÃO DA QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E PERGUNTAS DERIVADAS	56
5.3- CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	57
5.4- REFLEXÕES FINAIS.....	58
5.5- RECOMENDAÇÕES	58
5.6- LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO	59
5.7- INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	60

BIBLIOGRAFIA.....	61
ANEXO A- QUESTIONÁRIO MEDIDAS DE RUTURA E VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO	63
ANEXO B- AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	66
APÊNDICE A- GUIÃO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	68
APÊNDICE B- ESTATÍSTICA DESCRITVA DAS RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	72
APÊNDICE C- OUTPUTS ANÁLISE SPSS.....	103

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Caraterísticas identificadoras da Gestão de Pessoal vs Gestão de Recursos Humanos	24
Quadro 2- Tipologia das formas contratuais	34
Quadro 3- Tipos de contratos psicológicos	35
Quadro 4- Modelo de perceção de violação do contrato psicológico	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Sexo	46
Gráfico 2- Idade.....	47
Gráfico 3-Proveniência	47
Gráfico 4-Rutura do contrato psicológico	48
Gráfico 5-Violação contrato psicológico	48
Gráfico 6-Sentimentos associados à violação do contrato psicológico	49
Gráfico 7-Organização responsável pela percepção de rutura	50
Gráfico 8-Comportamento próprio responsável pela percepção de rutura	50
Gráfico 9-Organização responsável pela percepção de violação.....	51
Gráfico10-Comportamentos do participante responsáveis pela percepção de violação	51

LISTA DE SIGLAS

COMETPOR- Comando Metropolitano do Porto

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GERH- Gestão Estratégica de Recursos Humanos

LGTFP- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

PSP- Polícia de Segurança Pública

“O Senhor respondeu-me:

Meu querido filho, jamais te deixaria nas horas de dor e sofrimento.

Quando viste, na areia, apenas um par de pegadas, eram as minhas.

Foi exatamente aí que peguei em ti ao colo.”

Powers, M. F. (2009). *Pegadas na areia*. Alfragide. Estrela Polar

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1- TEMÁTICA E TÍTULO

Vilelas (2009, p.70) estabelece a definição do tema como “... uma área de interesse acerca de um assunto que se deseja provar e desenvolver.” Neste sentido, a delimitação da temática permite definir precisamente o campo de interesse e definir os objetivos e limites da investigação no campo do contrato psicológico.

O aumento da competitividade dos mercados e o foco na sobrevivência e nos lucros têm sido apontados como causadores do fim das relações laborais tradicionais (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). A propagação das dispensas de trabalhadores, reestruturações, reorganizações e *downsizings* resultantes da competitividade do mercado originam sentimentos de insegurança de emprego nos trabalhadores, menor lealdade e comprometimento organizacional e redução da confiança nas promessas da organização. Estas consequências resultam do facto de muitas destas mudanças acontecerem por necessidade das organizações se manterem competitivas e flexíveis. Este fenómeno tornou-se global e persistente, levando à reflexão sobre as relações de lealdade e comprometimento entre os trabalhadores e a organização e a repensar e modificar a natureza dos contratos psicológicos estabelecidos com os seus trabalhadores.

A generalidade dos funcionários desenvolve um vínculo psicológico positivo e perdurável com a sua organização, baseado num padrão de expectativas sobre o que a organização lhes deve oferecer e o que eles devem oferecer em troca.

Rousseau (1995) explica o contrato psicológico como o conjunto de promessas recíprocas que existem entre o trabalhador e a organização.

Capítulo 1- Introdução

Da análise dos conceitos dos vários autores estudados na revisão bibliográfica, concluímos que uma relação de trabalho não se esgota somente no que vem determinado nas regras contratuais, assumindo uma sinergia que se traduz em percepções, expectativas e crenças que ambas as partes alimentam nessa ligação de emprego, constituindo-se assim o contrato psicológico (Bunderson, 2001; Milward & Hopkins, 1998; Sutton & Griffin, 2004).

Independentemente da perspectiva adotada, o contrato psicológico assume-se de grande importância como fator interveniente nas relações e dinâmicas de trabalho atuais.

A teoria do contrato psicológico insere-se na teoria da troca social que considera a existência de reciprocidade, pois as ações de uma parte são dependentes das reações da outra parte. As percepções e inferências efetuadas pelo sujeito abarcam a possibilidade de progressão na carreira, relações interpessoais, estabilidade laboral, formação, apoio social, entre outros fatores, sendo estes benefícios esperados em troca do trabalho desempenhado, existindo uma implicação e integração na organização. Este contrato vai-se formando ao longo do tempo, à medida que o trabalhador recolhe informação dos vários intervenientes organizacionais com quem se vai cruzando, seja durante o processo de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, através de interações com outros trabalhadores, observação de eventos passados, ou, pela consulta de documentação da empresa (Coyle-Shapiro & Panzefall, 2008).

A Polícia de Segurança Pública (PSP) estabelece como vínculo de emprego público a nomeação, estabelecida como tal no artigo 8º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP), Lei n.º 35/2014 de 20 de Junho, modalidade de emprego que se traduz em estabilidade, segurança e benefícios¹, sendo que o contrato psicológico assenta sobretudo em compromissos, mais do que em expectativas. Estabelece-se desta forma um contrato relacional, caracterizado pelo

¹ Como refere Torres (2011, p.240) “ Numa profissão tão exigente e penosa, há que garantir uma ampla e diversificada oferta de produtos na área social...” por forma a mitigar a condição policial estabelecida no artigo 4º do Estatuto da PSP, Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de Outubro, que estabelece deveres específicos para os elementos policiais, mas indica no número 2 do mesmo articulado que gozam dos “...direitos especiais em matéria de compensação de risco, saúde e higiene e segurança no trabalho, nas carreiras e na formação.” O Capítulo X do mesmo diploma legal define o regime de proteção social e benefícios sociais para os elementos policiais e familiares, que visa conferir segurança e estabilidade perante a adversidade ou alterações significativas nas suas vidas.

intercâmbio socio emocional existente entre trabalhador e organização. A relação baseia-se na confiança mútua, lealdade e comprometimento, sendo as recompensas facultadas ao trabalhador pouco associadas ao seu desempenho, antes derivando da sua pertença e participação na organização. Espera-se que o empregado seja leal e produtivo à organização, e por sua vez a organização deve facultar-lhe segurança no emprego, bem-estar individual e familiar e procurar corresponder às suas expectativas profissionais. O envolvimento de ambas as partes é decisivo para o sucesso da organização e esta relação de emprego influencia de forma direta e inevitável a vida pessoal do trabalhador.

Se as organizações não são capazes de cumprir com as obrigações e garantir as expectativas, dá-se a percepção de rutura que pode resultar de duas condições: o renegar que ocorre quando a organização não cumpre com as promessas feitas; a incongruência, ou ausência de mutualidade, resultante de percepções diferentes entre organização e trabalhador acerca dos compromissos assumidos. Esta percepção de violação pode ter como consequência uma forte resposta emocional por parte do trabalhador. Por outro lado, quando estas expectativas são cumpridas, a relação continua como uma experiência com significado positivo para ambas as partes (Gonçalves, 2014; Morrison & Robinson, 1997).

O incumprimento percecionado pelo sujeito vai traduzir-se em redução de qualidade de vida, sentimento de discriminação, insegurança, com a construção de significados negativos e sensação de quebra do contrato psicológico, pois as expectativas ao longo do tempo não se concretizam.

O não cumprimento do contrato psicológico gerado pelo defraudar das expectativas leva a uma quebra de confiança e a uma retração no investimento emocional e comportamental gerando-se desequilíbrios na relação trabalhador-organização.

Face ao exposto e como título desta investigação optou-se por “Contrato Psicológico: percepção sobre o (in)cumprimento do contrato psicológico nos oficiais do Comando Metropolitano do Porto”.

1.2- CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação surge no âmbito da elaboração do Relatório Final para o 2º Curso de Comando e Direção Policial, inserindo-se no tema geral da Cultura Organizacional na Polícia de Segurança Pública, aprovado por despacho de S. Ex.^a Diretor Nacional da PSP.

O objeto de estudo desta investigação é o contrato psicológico na perceção individual de cada oficial da PSP do Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR), procurando aferir-se o que estes esperam da organização em termos de cumprimento do contrato implícito, e o que julgam cumprir para com a organização. O cumprimento ou incumprimento das obrigações por parte da organização esperadas pelo oficial desempenha um papel fundamental na sua vida profissional e pessoal e contribui de forma decisiva para o sucesso ou insucesso da organização.

1.3- PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Vilelas (2009) declara que um problema de investigação estabelece-se como um desafio ao conhecimento, sendo neste caso em concreto, a questão do contrato psicológico e quais as implicações na vida profissional/pessoal dos oficiais do COMETPOR, consoante entendem haver cumprimento ou incumprimento por parte da organização a que pertencem.

1.3.1- PERGUNTA DE PARTIDA

Quivy e Campenhoudt (1998) referem que a pergunta de partida deve ser a forma de o investigador tentar exprimir o que procura saber e compreender melhor com o projeto que se propõe realizar.

A questão de investigação que nos motivou para este projeto é: “Qual a perceção dos Oficiais do COMETPOR do contrato psicológico que estabelecem com a PSP?”

1.3.2- PERGUNTAS DERIVADAS

As perguntas derivadas são um aprofundar da questão de investigação, ajudando a definir precisa e claramente o problema inicial, reduzindo-o a dimensões passíveis de estudo.

As perguntas derivadas que surgem da questão de investigação a que nos propomos responder são:

- 1.Os oficiais consideram que há, ou não, cumprimento do contrato psicológico por parte da organização PSP?
- 2.Os oficiais consideram que cumprem a sua parte do contrato psicológico para com a organização?
- 3.Em caso de incumprimento por parte da organização do contrato psicológico, quais as consequências percebidas pelo oficial?

1.4- OBJETIVOS DO ESTUDO

A presente investigação tem como objetivo geral conseguir entender a perceção dos oficiais da PSP a desempenhar funções no COMETPOR quanto ao contrato psicológico relativamente à organização a que pertencem. Como objetivos específicos procuramos também perceber se os elementos consideram que há cumprimento do contrato psicológico, se a organização cumpre as suas promessas para que a perceção do trabalhador seja positiva e haja um compromisso afetivo forte e satisfação no trabalho, ou se pelo contrário, este não é cumprido com as implicações negativas que daí decorrem, e que, em última consequência, poderão resultar na vontade de o elemento abandonar a organização. Procuramos também perceber se estes oficiais julgam fornecer a retribuição adequada ao que a organização oferece, e por último, em caso de incumprimento por parte da organização, quais as consequências que percebem para a instituição e para as suas vidas.

1.5- METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica, procurando uma revisão da literatura que existe acerca do tema, com o objetivo de aprofundar

conhecimentos, identificando as principais correntes teóricas acerca do contrato psicológico e os principais conceitos.

Tendo em atenção os objetivos propostos e o contexto da investigação, a abordagem quantitativa é a que melhor se enquadra pois tem como objetivo "... a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações." (Vilelas, 2009, p.103).

Foi realizado um trabalho de campo através de um estudo de caso de carácter descritivo, para que seja possível descrever as características de determinado fenómeno/população/experiência, procurando fornecer uma perspetiva distinta sobre a realidade já existente (Vaz Freixo, 2012).

Como método de recolha de dados utilizou-se o inquérito por questionário aplicado aos oficiais do COMETPOR, que constituem a população que se pretende investigar.

1.6- SÍNTESE

No presente capítulo é feita uma breve introdução ao tema em análise que será desenvolvido em capítulos posteriores. Apresenta a questão inicial que desencadeia a investigação, e as questões derivadas que ajudam a delimitar e definir com precisão a problemática em estudo.

É efetuada a constatação dos objetivos e proposta a metodologia para a obtenção e posterior análise dos resultados.

No capítulo 2 são explanados os conceitos e a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH), o novo contrato social e a relação de trabalho formal estabelecida entre a instituição e os seus trabalhadores.

No capítulo 3 é abordado o conceito de contrato psicológico, suas tipologias, modelo de perceção de violação do contrato psicológico e consequências do seu incumprimento.

No capítulo 4 é exposta a metodologia utilizada para a concretização da investigação, são apresentados e interpretados os dados e discutidos os resultados.

Capítulo 1- Introdução

Para ultimar, no capítulo 5 é efetuada a verificação da questão de investigação e das questões derivadas, confirmados os objetivos e feitas as reflexões finais sobre os resultados obtidos.

São apresentadas recomendações como possibilidades de práticas que auxiliem a atenuar/prevenir a problemática em estudo e explicitadas as limitações da presente investigação.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1- INTRODUÇÃO

Uma organização para produzir uma cadeia de valor que lhe permita uma vantagem competitiva de mercado sobre os seus concorrentes, deve capitalizar os meios que lhe permitam atingir esse objetivo com maior eficiência e eficácia. Os recursos humanos de uma empresa afiguram-se como o seu recurso de maior valor, pois devidamente motivados e integrados, cientes da missão e objetivos que lhes são veiculados internamente pelo processo de transmissão da cultura organizacional, tornam-se mais produtivos (Teixeira, 2013).

A gestão de recursos humanos contemporânea procura alinhar o seu ativo mais importante com os objetivos e missão organizacional, para que exista um contínuo de ação que permita otimizar os recursos, muitas vezes escassos, para obter a máxima produtividade e valor.

Atualmente, a gestão já não se compadece com o paradigma do trabalhador meramente executante, mera máquina pertencente a uma linha de produção que repete o gesto até à exaustão. Hoje procura-se um indivíduo que seja capaz de desenvolver as suas competências, de maneira a tornar-se cada vez mais valioso em termos de conhecimentos e proficiência, que perfilhe a missão e a cultura organizacional tornando-se um veículo de transmissão desta, sentindo-se parte da organização. Por sua vez, a organização deve proporcionar a estes indivíduos que possuem competências chave para o seu sucesso, a possibilidade de desenvolvimento e segurança na sua vida, quer familiar, quer profissional (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Este encontro de vontades resulta numa instituição com processos produtivos saudáveis, em constante evolução por forma a adaptar-se às mutações

do mercado, com ativos válidos que desenvolvem a cadeia de valor e fazem com que a organização seja líder de mercado.

2.2- GESTÃO DE PESSOAL VS GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VS GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Pessoal, cronologicamente situada entre as décadas de 1960 e 1980, assinala a rutura com a administração de pessoal e marca a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa por oposição à lógica quantitativa que vinha prevalecendo (Serrano, 2010).

A contestação à organização científica do trabalho conduziu a uma aproximação entre os parceiros sociais e a empresa devido à elevação dos níveis de escolaridade, à transformação dos valores, e a uma alteração da representação social do trabalho. Surge uma visão generalista e contemporânea da função que procura a integração de elementos de gestão do pessoal com a finalidade de aumentar a produtividade global da empresa, procurando a minimização de custos (Serrano, 2010).

Numa perspetiva humanista, procuram-se novas formas de organização do trabalho e enriquecimento das tarefas, ao mesmo tempo que se procura conciliar os objetivos económicos com os sociais, passando o trabalhador a ser encarado como um recurso e investimento em detrimento de um custo (Bilhim, 2006). Mas não consegue desprender-se do carácter meramente administrativo, continuando a encarar as pessoas como coisas, havendo uma valorização excessiva dos aspetos standardizados, rotineiros e mecanicistas dos procedimentos administrativos (Bilhim, 2006).

As relações de emprego entre as organizações e o trabalhador constroem-se na base de uma troca explícita, pela subordinação hierárquica, em contrapartida da garantia de emprego, sempre de acordo com a conceção de contrato social em vigor na época (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

A partir da década de 1980 surge a GRH, também designada como fase estratégica, apresentando-se como uma evolução da Gestão de Pessoal e enquadrando-a (Serrano, 2010).

Capítulo 2- Gestão de Recursos Humanos

A gestão de pessoal é a parte da gestão de recursos humanos relacionada com os trabalhadores, atendendo às tarefas e procedimentos burocráticos que os ligam à organização numa perspetiva formal. Por sua vez, a gestão de recursos humanos envolve os aspetos da gestão relacionados com o lado humano da empresa e com as relações dos funcionários com esta (Brandão & Parente, 1998).

Procura o desenvolvimento dos indivíduos que, motivados, contribuirão para o sucesso da empresa, sendo de realçar como ferramentas cruciais a formação e a participação ativa. Os seus contributos passam a ser valorizados como um meio para a melhoria e funcionamento da organização (Bilhim, 2006).

Quadro 1- Caraterísticas identificadoras da Gestão de Pessoal vs Gestão de Recursos Humanos

	Gestão de Pessoal	Gestão de RH
Tempo e Planeamento	Curto prazo; reativo; marginal	Longo prazo; proactivo; estratégico e integrado
Contrato Psicológico	Dia de trabalho por dia de pagamento e obediência	Envolvimento recíproco
Modos de Controlo	Externo	Interno; autocontrolo
Relações Laborais	Pluralistas; coletivas e de baixa confiança	Unitarista; individuais e de alta confiança
Princípios da Organização	Mecanicista; formais; tarefas definidas e centralizadas	Orgânica; tarefas flexíveis; ascendente e descentralizada
Objetivos da Política	Eficiência administrativa; desempenho normalizado; minimização de custos	Força de trabalho adaptativa; melhoria do desempenho; máxima utilização

Atualmente, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) afirma-se como o caminho a seguir, colocando o ativo humano como fundamental para o sucesso da organização onde “... o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento” (Bilhim, 2006, p. 49).

A gestão estratégica quando bem implementada proporciona às empresas um conjunto de benefícios que se podem vir a traduzir em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (Bilhim, 2006).

Podemos destacar a consistência de ação quando existe uma ideia partilhada sobre o rumo da empresa que resulta do conhecimento e da concordância dos objetivos e da forma como ela se propõe atingi-los, uma gestão mais proactiva e consciente do ambiente em que a empresa concorre que resulta dos esforços dos gestores para que as coisas aconteçam consoante o planeado, maior envolvimento dos gestores e do pessoal atuando nos diversos níveis, existindo uma participação ativa na escolha e implementação das estratégias da empresa, firmando um sentimento de pertença que resulta em maiores níveis de motivação e empenho (Teixeira, 2011).

A missão, que é um dos primeiros aspetos a ter em conta no processo de gestão estratégica, traduz-se na definição dos seus fins estratégicos gerais, constituindo-se como a finalidade ou o objetivo fundamental da empresa. Está na origem da definição da estratégia, prioridades, planos, definição de funções e deve ser formalmente expressa, servindo de orientação para os trabalhadores (Teixeira, 2013).

A missão de uma empresa é comunicada tanto interna como externamente por diversos meios. Para os trabalhadores o conhecimento da missão é-lhes transmitido quer através de declarações internas formais, quer através de ações que traduzem a cultura e os valores prevaletentes. Para o exterior, especialmente para os stakeholders, a missão é percebida através de declarações públicas formais, através de *slogans* ou do próprio nome da organização que se constitui como uma marca de referência com valor (Teixeira, 2011).

A comunicação apresenta-se como essencial na gestão de uma organização, pois para esta atingir o sucesso é necessário que os indivíduos que a constituem saibam o que é esperado deles. Isto começa logo no processo de seleção e recrutamento e estende-se para o processo de acolhimento e integração após a sua admissão na organização, evitando enviesamentos na informação recolhida e questões que poderão surgir mais tarde na vida profissional do indivíduo.

Os canais de transmissão de informação fornecem “... os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar as ações planeadas, e a fazê-lo motivados e com entusiasmo” (Teixeira, 2013, p. 255). A motivação está intimamente ligada ao processo de comunicação, pois os indivíduos têm necessidade de saber quais os objetivos, a missão, os valores e a visão da organização, e participar na sua definição, sendo isto frustrado se existirem barreiras à comunicação (Bilhim, 2006).

As alterações que afetam o futuro da organização e a segurança do indivíduo devem ser transmitidas, para que este possa gerir a informação e constatar que existe transparência e vontade da parte da organização em ajudar e em manter os seus compromissos (Teixeira, 2013).

A liderança é mais um fator determinante na Gestão Estratégica de Recursos Humanos, podendo definir-se como “...o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito” (Teixeira, 2013, p. 219), sendo fundamental na fase da implementação da estratégia. A liderança estratégica implica uma atitude proactiva orientada para objetivos e focalizada na criação e complementação de uma visão criativa e inspiradora. Mostra-se especialmente relevante em períodos de turbulência organizacional sendo o líder de mudança ou líder transformacional necessário para vencer a resistência (Teixeira, 2011).

A cultura da organização refere-se a normas de comportamento e valores partilhados por um grupo de pessoas, sendo através dela que os indivíduos adotam, partilham e transmitem a imagem da organização fazendo com que lhe seja reconhecido valor acrescentado (Teixeira, 2013).

Normas de comportamento são maneiras comuns ou persuasivas de atuar típicas de um grupo e que persistem e se consolidam, sendo transmitidas aos novos membros (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014).

Valores partilhados são preocupações e objetivos partilhados pela maioria das pessoas de um grupo que tendem a dar forma ao comportamento do grupo e que muitas vezes persistem ao longo do tempo mesmo quando a sua composição se altera (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014).

A cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra (Teixeira, 2013).

A adoção destas normas e valores que traduzem a cultura, a liderança estratégica e a transmissão da informação, constituem-se como vetores fundamentais para o estabelecimento de uma relação de lealdade e comprometimento organizacional. Daqui resulta uma relação de confiança e um contrato psicológico relacional, onde há um vínculo psicológico positivo e uma reciprocidade, obtendo-se investimento emocional do indivíduo na organização que se vai traduzir em eficiência e maximização de desempenho.

2.3- NOVO CONTRATO SOCIAL

Na Era Industrial a relação de trabalho resumia-se a trabalhar para sobreviver, havendo uma estratégia de gestão paternalista (Teixeira, 2011) como contrapartida pelo cumprimento das obrigações e mecanismos de controlo baseados no processo, sendo estabelecido um pacto de relacionamento social entre o trabalhador e a empresa. Este pacto estabelecia que a empresa concedia estabilidade de emprego, conceito de emprego para a vida, progressão na carreira, benefícios de senioridade e era-lhe concedida a reforma (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

A relação de trabalho assim constituída fazia com que a organização fosse encarada como parte da vida do trabalhador, havendo um forte sentimento de pertença e identificação com a mesma, pois ela assegurava a sobrevivência financeira e a estabilidade familiar.

Na sociedade contemporânea, com o desenvolvimento das tecnologias e uma maior abundância económica, em que o Estado assegura as necessidades básicas dos seus cidadãos, há uma alteração de valores com as novas gerações que se mostram hoje mais individualistas, numa procura constante de qualidade de vida e que procuram gerir o seu tempo por forma a disfrutar dessa qualidade. A lealdade que existia para com o empregador, que assegurava o emprego para a vida, é substituída e alterada em detrimento de uma perspetiva individualista em que primeiro está a pessoa e a melhor forma de alcançar o seu bem-estar,

substituindo-se a estabilidade pelo valor de mercado (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Em consequência das rápidas e constantes alterações do mercado, as empresas têm que se adaptar rapidamente ou correm o risco de não conseguirem manter a sua quota de mercado e sobreviver. Desta forma, e com o objetivo de reduzirem custos, optam por manter a tempo inteiro trabalhadores nas áreas estratégicas da organização, recorrendo ao *outsourcing* para tudo o resto.

Isto contribui igualmente para a alteração de paradigma, pois atualmente as pessoas prestam serviços a uma diversidade de organizações que estejam dispostas a pagar pelo seu valor, sendo que por sua vez, este deve acrescentar valor à organização através de uma constante atualização de conhecimentos que lhes permitem preencher as necessidades organizacionais, motivação para desenvolver o trabalho e capacidade de integração e transmissão dos valores e cultura da organização.

A noção de estabilidade e segurança presentes num vínculo laboral duradouro desvanecem-se, sendo preferível atualmente a gestão do próprio tempo e a prestação de trabalho a múltiplas organizações em simultâneo, havendo uma flexibilização da relação de trabalho, quer a nível do local em que ele é prestado como de conteúdo, e também a nível financeiro, sendo a remuneração compatível com a contribuição, objetivos e competências demonstradas (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

2.4- RELAÇÃO DE TRABALHO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Decorria o ano de 2005, quando o XVII Governo Constitucional anunciou no seu Programa de Governo e como uma das suas prioridades a “Reforma da Administração Pública”, onde a primeira vertente era a alteração do modelo de organização dos Ministérios, introduzida pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), e a segunda vertente seria alterar profundamente o regime de vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas reduzindo drasticamente o número de carreiras, bem como limitando a progressão automática até então possível.

Foi assim que com a entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, revogada pela atual Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Lei 35/2014 de 20 de Junho, alterada pela Lei n.º 82-B/2015 de 31 de Dezembro, se estabeleceram os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Este diploma legal veio estabelecer um regime diferente de constituição da relação de emprego público, o qual passa a processar-se através de três modalidades possíveis: nomeação, comissão de serviço e contrato de trabalho em funções públicas.

O seu âmbito de aplicação subjetivo determina que a Lei é aplicável sem exceção a todos os trabalhadores que exercem funções públicas independentemente da modalidade de vinculação e de constituição da relação jurídica de emprego ao abrigo da qual exercem as respetivas funções, e, com as necessárias adaptações, aos atuais trabalhadores com a qualidade de funcionário ou agente de pessoas coletivas que se encontrem excluídas do âmbito de aplicação objetivo do diploma referido (conforme o art.º 2.º n.ºs 1 e 2 da LGTFP).

Por sua vez, no que diz respeito ao seu âmbito de aplicação objetivo, constata-se que o diploma é aplicável aos serviços de administração direta e indireta do Estado, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências em matéria administrativa dos correspondentes órgãos de governo próprio, aos serviços das administrações regionais e autárquicas, aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos Tribunais, do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão, e outros órgãos independentes (conforme o art.º 3.º da LGTFP).

De acordo com a definição legal vertida no art.º 9.º n.º 2 da Lei 12-A/2008, a nomeação constituía o ato unilateral da entidade empregadora pública, cuja eficácia dependia da aceitação do nomeado (na LGTFP está contemplado nos art.º 41º, forma de nomeação, e 42º, aceitação da nomeação).

Da mera leitura da norma permite-nos desde logo depreender que a nomeação, enquanto modalidade de constituição da relação jurídica de emprego, passa a ter características completamente novas:

Em primeiro lugar, deixa de atribuir a qualidade de funcionário, sendo este conceito completamente eliminado da terminologia do emprego público;

Em segundo lugar, a nomeação passa a ser restrita a certas carreiras que envolvem o exercício de funções predominantemente não técnicas, as tradicionalmente apelidadas de núcleo duro da Função Pública;

Em terceiro lugar, a nomeação, pela primeira vez, passa a poder revestir uma natureza precária, passando a ser possível nomeações transitórias, o que seguramente representa uma clara revolução em termos de conceitos jurídicos.

Nesta forma de admissão são nomeados os trabalhadores a quem compete, em função da sua integração nas carreiras adequadas para o efeito, o cumprimento ou a execução de atribuições, competências e atividades relativas a:

- Missões genéricas e específicas das Forças Armadas em quadros permanentes
- Representação externa do Estado
- Informações de segurança
- Investigação criminal
- Segurança pública, quer em meio livre quer em meio institucional
- Inspeção

O enquadramento legal da PSP neste regime de nomeação resulta em primeira mão do acima explanado, ou seja tem o seu princípio em 2005, ganhando forma legal na Lei 12-A/2008, sendo transcrito quase de forma reiterada e sem alterações pela LGTFP, e complementarmente referenciado no Decreto-Lei n.º 243/2015 de 19 de Outubro, Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública, nomeadamente nos art.º 3º e 5º.

Decorre destas disposições que o regime de nomeação, com os seus termos contratuais genéricos e de longo prazo, favorece o estabelecimento de um contrato psicológico do tipo relacional com a instituição, sendo esta tipologia desenvolvida no capítulo seguinte.

2.5- SÍNTESE

No presente capítulo é apresentada a evolução da GRH contemporânea, que inicia com a gestão de pessoal onde se começa a encarar o trabalhador como um recurso passível de investimento e se cortam os laços com a organização científica do trabalho.

Seguidamente a GRH surge e engloba a gestão de pessoal. O fator estratégia é desenvolvido, sendo a organização mais flexível e descentralizada, adaptando-se ao ambiente externo através de mudanças internas, onde, os trabalhadores desempenham um papel fundamental através de um envolvimento recíproco tendo em vista a melhoria de desempenho e o sucesso da empresa.

Por último, a GERH surge colocando a ênfase no ativo humano, sendo através deste que a organização pode desenvolver a totalidade do seu potencial. A forma como encara o trabalhador e as práticas de gestão que pratica, levam-no a participar ativamente no destino da instituição e a sentir-se parte integrante da mesma.

O novo contrato social demonstra que na sociedade contemporânea há uma alteração de valores que conseqüentemente causa modificações na forma como as empresas encaram o mercado de trabalho e contratam os seus trabalhadores. O *outsourcing* passa a ser uma realidade constante, obrigando a que os indivíduos mostrem possuir valor acrescentado para oferecer à organização por forma a obterem um contrato de trabalho. Mas este contrato de trabalho deve permitir uma gestão do tempo ao trabalhador, para que possa desfrutar dos seus direitos adquiridos, ou mesmo permitir a prestação de trabalho a múltiplos empregadores.

Por fim, é abordada a relação de trabalho na PSP, sendo explanados os mecanismos legais que levam à nomeação, vínculo de constituição da relação jurídica de emprego com o Estado.

CAPÍTULO 3

O CONTRATO PSICOLÓGICO

3.1- INTRODUÇÃO

As constantes alterações do mercado, resultantes de um ambiente externo em constante fluxo, por alteração de fatores políticos, económicos, sociais ou tecnológicos, forçam as organizações a uma rápida adaptação que lhes permita sobreviver. Há assim uma alteração nas relações de trabalho estabelecidas por forma a flexibilizar o supérfluo, permitindo reduzi-lo em caso de necessidade de controlo/redução de custos. O anterior paradigma do emprego para a vida torna-se obsoleto, com a implementação de contratos de trabalho precários e fugazes, originando sentimentos de insegurança e instabilidade nos trabalhadores que se vão traduzir em menor lealdade e envolvimento organizacional, redução da confiança, e, acima de tudo, menor produtividade, pois a motivação do trabalhador está situada unicamente na troca económica. Encontramos aqui situado o contrato psicológico transaccional, cujo cerne é o trabalho na justa medida do valor monetário (Rousseau, 1995).

Por outro lado, a maioria dos trabalhadores desenvolve uma ligação psicológica positiva e duradoura com a sua organização, baseada num padrão de expectativas sobre o que a organização lhes deve oferecer e o que eles devem oferecer em troca. Quando estas expectativas são cumpridas a relação continua, resultando em atitudes e comportamentos positivos, daqui resultando o contrato psicológico relacional (Rousseau, 1995).

Estas são as duas tipologias de contrato psicológico por excelência, a partir da qual derivam as sucessoras.

3.2- CONCEITO E FUNÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Rousseau (1995) desenvolveu a Teoria do Contrato Psicológico como um enquadramento explicativo do funcionamento das relações laborais, onde define contrato psicológico como o conjunto de promessas recíprocas que existem entre o trabalhador e a organização.

Bunderson (2001) considera que o contrato psicológico se refere às expectativas acerca daquilo que o trabalhador considera que a organização lhe deveria dar e daquilo que considera que deve dar em troca à organização.

Sutton e Griffin (2004) consideram que o contrato psicológico se refere às expectativas que o trabalhador tinha acerca daquilo que a organização lhe estava a dar ou poderia vir a dar, e aquilo que o trabalhador estava a dar ou poderia vir a dar em troca.

Millward e Hopkins (1998) consideram que o contrato psicológico inclui um conjunto de crenças gerais sobre a relação entre trabalhador e a organização, nomeadamente os recursos trocados ou que se espera vir a trocar, e os motivos e as necessidades de cada uma das partes.

A forma como a organização opta por estabelecer e definir a relação de trabalho é um fator de influência na construção de significados que o empregado faz do trabalho que realiza e na formação do contrato psicológico. Consoante a forma de vinculação de cada pessoa à empresa - visto que atualmente as empresas negociam com o trabalhador, sendo que para a mesma função podemos ter pessoas com vínculos, condições e benefícios diferentes - esta irá produzir um significado positivo ou negativo da sua relação de trabalho, e consequentemente a sua satisfação ou insatisfação irá influenciar as suas atitudes e comportamentos.

Um vínculo de trabalho a longo prazo significa estabilidade, segurança, benefícios, e o contrato psicológico daí resultante assenta sobretudo em compromissos, mais do que em expectativas. Estabelece-se desta forma um contrato relacional, em que o mais importante é o intercâmbio socio-emocional existente entre trabalhador e organização.

Relações de trabalho com duração limitada e com termos de desempenho específicos e delineados, materializadas na opção das organizações em subcontratar empresas ou pessoas para a realização de tarefas específicas, têm

como objetivo secundário a agilização, a otimização ou a redução de custos. É estabelecido um vínculo temporário que responde a uma necessidade e a um momento específico da organização, mas que pela sua própria natureza é transitório. Os significados são construídos com base em diminuição da qualidade de vida, discriminação e inconformidade com este tipo de vínculo, sendo que, uma característica do seu contrato psicológico é a expectativa de um vínculo estável à organização por forma a melhorar as condições laborais e de vida.

Ao terem as suas expetativas defraudadas, há a construção de significados negativos e sensação de quebra do contrato psicológico, o que poderá conduzir a uma quebra de confiança e a uma retração no investimento emocional e comportamental gerando-se desequilíbrios na relação trabalhador-organização, sendo aqui evidenciadas as características do contrato transaccional.

3.2.1- TIPOLOGIAS DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Tendo como ponto de partida a tipologia estabelecida por Rousseau (1995) de contratos psicológicos relacionais e transacionais, outros modelos foram surgindo numa tentativa de acompanhar a evolução das relações laborais com a análise explicativa dos conteúdos dos contratos psicológicos.

Adicionando dimensões como o nível em que ocorre o contrato psicológico e a perspetiva em que se verifica, obtemos quatro tipos de contrato, como se demonstra no Quadro 2.

Quadro 2- Tipologia das formas contratuais

	Interna	Perspetiva	Externa
Individual	Contrato Psicológico		Contrato Implícito
Nível			
Grupai	Contrato Normativo		Contrato Social

Fonte: Adaptado de Rousseau *in* Pina e Cunha, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014, p.197

Capítulo 3- Contrato Psicológico

O contrato psicológico é individual e interno, é a percepção que o indivíduo forma dos vários indícios recolhidos através de observação ou informação trocada com outros atores organizacionais. É um constructo que resulta da sua interpretação percetiva, podendo diferir a sua interpretação da do empregador e dos restantes integrantes da organização.

O contrato implícito refere-se às interpretações que partes externas fazem relativamente aos termos do contrato. Assume-se como importante na medida em que afeta a imagem e reputação das empresas perante o público.

O contrato normativo caracteriza-se por ser como que um contrato psicológico grupal, onde várias pessoas da mesma organização partilham uma mesma percepção relacionada com os seus contratos psicológicos individuais.

O contrato social vai fornecer as referências culturais a partir das quais vão ser interpretados os contratos psicológicos, fornecendo o quadro interpretativo que vai permitir processar a informação recolhida pelo indivíduo nos vários contextos.

Mas Rousseau (2000) desenvolve uma taxonomia do contrato psicológico tendo como base o grau em que são definidas as recompensas decorrentes do desempenho e a duração do contrato, daqui surgindo quatro formas de contratos psicológicos, consoante demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3- Tipos de contratos psicológicos

		Termos definidores do grau em que as recompensas são contingentes do desempenho	
		Especificados	Não especificados
Duração do contrato	Curto prazo	Contrato transaccional	Contrato transaccional
	Longo prazo	Contrato equilibrado	Contrato relacional

Fonte: Adaptado de Rousseau, 2000.

O contrato relacional é de longo prazo, não sendo as recompensas contingentes do desempenho mas sim da pertença e participação na organização.

Os termos contratuais são genéricos, desenvolvendo-se uma relação de confiança e lealdade para com a organização e, em troca esta deve dar segurança e bem-estar.

O contrato transicional é um estado cognitivo do indivíduo que demonstra a sua incerteza acerca das suas obrigações e deveres, ao mesmo tempo que sente desconfiança e um defraudar das suas expectativas acerca da relação com a organização. Estas alterações e inconsistências traduzem-se em sentimentos negativos o que leva a um enfraquecer da confiança ao longo do tempo, e têm repercussões nas suas atitudes, comportamentos e desempenho.

O contrato transacional tem os termos do contrato bem definidos e é de curto prazo. O indivíduo sabe especificamente quais as suas obrigações e qual o retorno por parte da organização, não sendo expectável qualquer relação ou ambiguidade. O trabalho realizado nos termos especificados irá corresponder a uma remuneração definida, sendo o elemento central a transação económica.

O contrato equilibrado tem os termos dinâmicos e abertos, sendo que as recompensas são variáveis, dependendo de o indivíduo atingir os objetivos propostos, o que leva ao sucesso da organização, que, conseqüentemente o motiva, quer seja através de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira ou de recompensas intrínsecas.

3.3- INCUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

O contrato psicológico forma-se através de uma interpretação subjetiva que o sujeito realiza de fatores individuais e organizacionais que vão surgindo. É dinâmico e variado, na medida em que depende do esquema mental de cada um.

Na formação do contrato psicológico há a intervenção de fatores individuais e organizacionais. Os fatores individuais abarcam os processos de interpretação das mensagens organizacionais e as características individuais dos indivíduos. Os fatores organizacionais concretizam-se nas perceções, dinâmicas e mutáveis, retiradas pelo indivíduo da informação que recebe por parte da organização (Rousseau, 1995).

Quando produz sentimentos positivos, uma relação de confiança e de compromisso, mesmo sendo renegociado ao longo do tempo devido à dinâmica constante do ambiente externo que influencia e obriga a adaptação do ambiente interno, o contrato psicológico mantém-se estável.

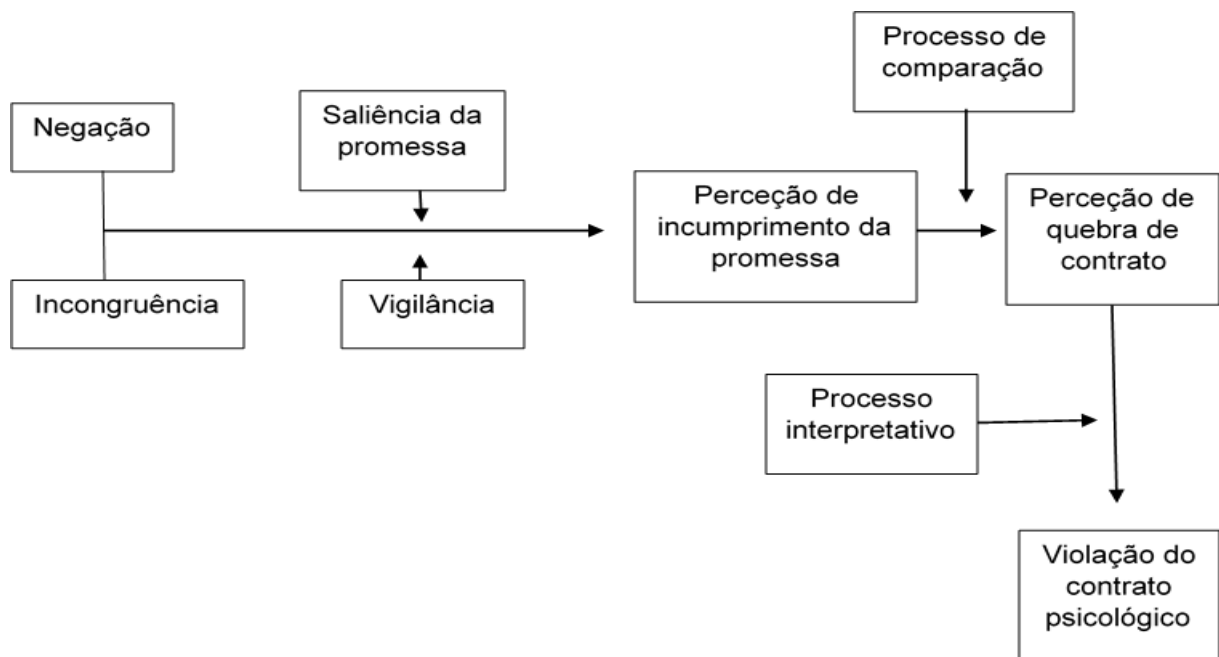
3.3.1-RUTURA E VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

A partir do momento em que é formulado, o contrato psicológico sofre uma avaliação constante por parte do indivíduo, por forma a aferir se este está em conformidade com a sua perceção da relação estabelecida com a organização.

Se o indivíduo concluir que existe um incumprimento das suas expetativas por parte da organização, desenvolve um sentimento de violação do contrato psicológico, que irá refletir-se nas suas atitudes e comportamentos (Robinson & Morrison, 2000). Esta violação do contrato psicológico assenta na perceção de que uma das partes da relação apercebe-se que a outra parte falhou no cumprimento das promessas contratualizadas (Robinson & Rousseau, 1994).

Morrison e Robinson (1997) apresentam um modelo explicativo da violação do contrato psicológico como se pode observar no Quadro 4.

Quadro 4- Modelo de perceção de violação do contrato psicológico



Fonte: Adaptado de Morrison e Robinson, 1997, p. 232

Para a rutura do contrato psicológico Morrison e Robinson (1997) indicam como fatores preponderantes a negação e a incongruência. A negação ocorre quando a organização sabe que a obrigação existe mas conscientemente não a cumpre. A incongruência acontece quando o indivíduo e a organização têm uma perspetiva diferente sobre a existência, ou não, de uma dada promessa, ou sobre a natureza dessa mesma promessa. Estes dois fatores podem ser conducentes à perceção de incumprimento do contrato psicológico, pois criam uma discrepância entre o que o indivíduo percecionou como prometido e aquilo que efetivamente teve.

A saliência mencionada por Robinson e Morrison (1997) e por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014) refere-se à importância da promessa para o indivíduo e à sua amplitude e presença na sua mente.

A vigilância relaciona-se com a monitorização que o indivíduo faz do cumprimento das promessas por parte da organização. Esta vigilância é influenciada por três fatores: natureza da relação, perceção dos custos associados ao incumprimento e incerteza inerente à promessa (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014).

A natureza da relação refere-se à taxonomia desenvolvida por Rousseau (2000) sobre a sua natureza transacional ou relacional. A natureza transacional do contrato implicará um maior grau de vigilância por parte do indivíduo do que no contrato de natureza relacional.

A perceção dos custos associados ao incumprimento do contrato refere-se à menor monitorização quando o indivíduo se apercebe que a informação poderá afetar o seu ego ou produzir consequências negativas (Morrison & Robinson, 1997).

A incerteza inerente à promessa consubstancia-se num maior grau de vigilância diretamente proporcional à incerteza do cumprimento das promessas por parte da organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014).

Através da monitorização constante, quando o indivíduo perceciona o incumprimento, vai efetuar um processo de comparação entre os benefícios prometidos pela organização e o cumprimento das obrigações por ele contratualizadas, ocorrendo a perceção de quebra quando o resultado se apresenta

como desequilibrado. Quando o colaborador percebe a sua contribuição como superior à da organização, existe uma maior probabilidade de ocorrer uma rutura do seu contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997).

Nesta fase, Morrison e Robinson (1997) enfatizam a diferença entre a rutura e a violação do contrato psicológico através do processo de interpretação que o indivíduo faz da situação e dos acontecimentos. Santos e Gonçalves (2010, p.260) atestam que “...a Ruptura refere-se à cognição que a organização falhou no cumprimento das suas obrigações, enquanto os sentimentos de Violação e de raiva referem-se aos efeitos da Violação do Contrato Psicológico.”

Através do processo interpretativo, o indivíduo vai atribuir um significado ao acontecimento através da avaliação do desequilíbrio daí resultante. Denote-se então que a rutura apenas ocorre apenas quando o indivíduo atribui à organização a responsabilidade pela quebra, não conseguindo antever circunstâncias atenuantes para a não observância das promessas. Há então a percepção de violação do contrato psicológico, que além de redundar em expectativas incumpridas, vai também danificar a relação entre as partes, por vezes, irreparavelmente.

Podemos assim concluir que a rutura é a percepção do não cumprimento das promessas por parte da organização, enquanto a violação é uma reação afetiva e emocional negativa, consequente do processo interpretativo que o sujeito faz da rutura (Morrison & Robinson, 1997; Santos & Gonçalves, 2010).

3.3- CONSEQUÊNCIAS E IMPACTOS DA PERCEÇÃO DE INCUMPRIMENTO

Torna-se importante salientar que pode existir rutura sem que no entanto radique em violação, pois embora exista a consciência do incumprimento do contrato o indivíduo não é capaz de expressar cognitivamente os sentimentos negativos resultantes do processo de interpretação, não fazendo a transição para a violação.

A rutura torna-se um indicador da possível evolução para a violação do contrato psicológico, devendo a organização manter-se atenta a este preditor, podendo utilizar mecanismos para a minimizar, como acautelar o que prometem,

especialmente em períodos de declínio organizacional, e aumentar a quantidade e qualidade da informação interna veiculada para os colaboradores por forma a minimizar enviesamentos e incongruências (Robinson & Morrison, 2000).

A literatura evidencia possíveis reações emocionais à violação dos contratos psicológicos sendo de destacar (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014, p. 206; Santos & Gonçalves, 2010; Morrison & Robinson, 1997):

- Decréscimo nos níveis de satisfação e bem-estar
- Incremento dos sentimentos de injustiça
- Erosão da confiança
- Quebra do sentido de dever de lealdade
- Sentimentos de raiva e ressentimentos
- Incremento da vontade de abandonar a organização
- Diminuição dos comportamentos de cidadania
- Decréscimo dos níveis de empenhamento
- Aumento dos comportamentos negligentes e contra-produtivos
- Declínio do desempenho
- Prejuízos na carreira

Torna-se relevante aqui a diferente tipologia de contrato, relacional ou transaccional, pois em termos de consequências assume importância. No contrato transaccional as consequências de rutura são encaradas como incumprimento das obrigações contratuais estabelecidas formalmente, pois não há um investimento emocional da parte do indivíduo que tem os limites e hiato temporal do seu contrato perfeita e claramente definidos. No contrato relacional, a violação é assumida de uma forma intensa devido ao investimento emocional do indivíduo na organização, muitas vezes avocando obrigações fora do definido no seu contrato formal para contribuir de forma positiva na prossecução da missão e objetivos da instituição. Quando sente que o contrato é violado, pode reconverter o seu contrato em transaccional, limitando-se a cumprir as obrigações definidas contratualmente, sem investimento, sem sentido de lealdade, partilha de valores ou cultura.

3.5- SÍNTESE

O contrato psicológico é um acordo informal estabelecido entre o indivíduo e a sua organização.

As formas contratuais dividem-se em contrato psicológico, contrato normativo, contrato implícito e contrato social.

O contrato psicológico, objeto central desta investigação, divide-se em contrato transacional, contrato transicional, contrato equilibrado e contrato relacional. Os tipos relacional e transacional são os abordados no estudo, pois espelham a taxonomia de contrato que é estabelecido com a organização devido ao vínculo de trabalho formalmente definido, e são um dos resultados da perceção de rutura ou violação das expetativas do indivíduo.

O incumprimento do contrato psicológico é apresentado através de um modelo, e, decomposto nas várias etapas e processos que conduzem à perceção de rutura e violação, com as posteriores consequências para a vida pessoal e profissional do indivíduo.

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

4.1- INTRODUÇÃO

No presente capítulo abordaremos o trabalho metodológico e a forma como este foi desenvolvido. Num primeiro momento será definido o tipo de estudo realizado, passando pela delimitação da população sobre a qual o estudo se foca. Num segundo momento, são estabelecidos os instrumentos de recolha e análise dos dados, onde se esclarece o tipo de inquérito e a sua métrica, bem como forma de aplicação.

Por último, são expostos os resultados obtidos com a aplicação do inquérito por questionário, discutidas e elaboradas as conclusões e limitações ao presente trabalho.

4.2- METODOLOGIA

Perante a presente investigação, e tendo em conta os objetivos pretendidos, a metodologia quantitativa é a que melhor se enquadra para obtenção de resposta às questões enunciadas. Vilelas (2009, p.44) enuncia a “...investigação como sendo um sistema de atividades intelectuais e manuais destinado à obtenção de informação capaz de resolver determinados problemas.” Esta informação coletada e posteriormente analisada segue um método que “...tem como fim determinar as regras da investigação e a prova das verdades científicas. Engloba o estudo dos meios pelos quais se entendem todos os fenómenos e se ordenam os conhecimentos” (Vilelas, 2009, p. 43). O método de investigação quantitativo estabelece-se como um “...processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, através da observação de factos objetivos, de acontecimentos e

de fenómenos que existem independentemente do investigador” (Vaz Freixo, 2012, p. 171).

4.2.1- TIPO DE ESTUDO

Este é um estudo descritivo, que tem como objetivo descrever como se manifesta determinado fenómeno. Os estudos quantitativos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre aspetos, dimensões ou componentes do fenómeno a ser analisado. O seu valor centra-se na medição com a maior precisão possível de um ou mais atributos do fenómeno em estudo (Vaz Freixo, 2012).

Dos tipos de metodologia possíveis dentro do estudo descritivo, foi efetuado um estudo de caso na unidade de análise selecionada, tendo em vista descrever as características de determinado fenómeno/população/experiência, procurando fornecer uma perspetiva distinta sobre a realidade já existente (Vaz Freixo, 2012).

Estabelecido o tipo de estudo, importa agora determinar qual a população objeto de investigação e posteriormente a amostra onde será aplicado o método de recolha de dados.

4.2.2- POPULAÇÃO E AMOSTRA

Vilelas (2009, p. 244) refere que a população “...é o conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas propriedades.” O presente estudo visa focar-se nos oficiais do COMETPOR, constituindo estes o grupo de indivíduos que compartilham atributos comuns e que se encontram territorialmente próximos. A escolha recai sobre o COMETPOR por ser o segundo maior Comando de Polícia do país, e, também por razões de proximidade geográfica, facilitando desta forma a recolha dos dados.

A amostra é um subgrupo da população de interesse do qual serão recolhidos os dados e que é delimitado com precisão, sendo importante que a amostra seja estatisticamente representativa da população. Isto significa que os resultados alcançados podem ser generalizados ou aplicados à população em estudo, conferindo-lhe desta forma validade externa.

Esta investigação pretende focar-se no COMETPOR, que possui 113 oficiais, de acordo com listagem solicitada ao Núcleo de Recursos Humanos, sendo um número de sujeitos que é possível abarcar de forma a investigar a totalidade da população. No entanto, tal como será mencionado nas limitações desta investigação, isto não se verificou.

Torna-se relevante referir que os oficiais da PSP podem ter duas proveniências distintas: a aqui designada Carreira Base, e Curso de Formação de Oficiais de Polícia. Os primeiros fazem a sua admissão através da Escola Prática de Polícia para o Curso de Formação de Agentes, fazendo a sua progressão através de cursos de promoção para a carreira de Chefe e posteriormente para a carreira de Oficial de Polícia, não sendo titulares da licenciatura em Ciências Policiais. Os segundos fazem a sua admissão para o Curso de Formação de Oficiais, ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, estando habilitados com a licenciatura em Ciências Policiais e ingressam na instituição na carreira de Oficiais.

4.2.3- INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O instrumento de recolha de dados será o inquérito por questionário que visa “...a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188). Este instrumento deve ser válido e confiável para medir de forma precisa as variáveis contidas nas hipóteses postuladas, sendo por isso utilizado o questionário adaptado e validado para a população portuguesa pelas investigadoras Santos e Gonçalves (2010) após solicitação de autorização consoante o Anexo A e B.

Este questionário é constituído por duas escalas, uma de perceção de rutura, outra de perceção de violação (escala de violação do contrato psicológico de Robinson e Morrison, 2000, e escala de rutura de contrato psicológico de Rousseau, 2001), que visam avaliar as duas dimensões do incumprimento do contrato psicológico nos oficiais da PSP do COMETPOR.

Integra também uma lista de consequências indicadas como as mais prováveis na dimensão da violação do contrato psicológico, para que os inquiridos possam assinalar aquelas que já experienciaram (Santos & Gonçalves, 2010).

Além das duas escalas, o questionário contém ainda uma parte com questões de caracterização sociodemográfica da amostra.

A parte do questionário que tem como objetivo avaliar a percepção de rutura e violação do contrato psicológico é constituída por nove questões, sendo cinco correspondentes à escala de rutura e quatro correspondentes à escala de violação.

A escala de rutura visa não só avaliar a percepção do indivíduo mas também a atribuição da responsabilidade à organização, nas três primeiras questões, ou a si próprio nas duas últimas.

A escala de violação permite avaliar a percepção do indivíduo e também a causa originária, em que as duas primeiras questões atribuem a origem à organização, e as duas últimas referem-se a comportamentos do próprio.

As escalas utilizadas são de Likert de cinco pontos para avaliação da percepção em ambas as dimensões, estendendo-se do discordo totalmente ao concordo totalmente na dimensão violação, e do nunca ao sempre na dimensão rutura (Santos & Gonçalves, 2010). As escalas de Likert são escalas de resposta psicométrica que permitem aos questionados especificarem o seu nível de concordância com uma afirmação.

A escala da rutura exhibe as três primeiras perguntas num mesmo sentido, enquanto as questões quatro e cinco são feitas no sentido contrário, relativamente às três primeiras. Desta forma, na análise dos dados, a escala de Likert apresenta-se invertida para essas questões, para que todas tenham um mesmo sentido.

A análise dos resultados decorrentes da média aritmética assenta no pressuposto de que médias superiores a 3, que se estabelece como o ponto central, demonstram a presença de rutura (Santos & Gonçalves, 2010).

A escala de violação apresenta todos os itens formulados pela positiva, e a análise de resultados assenta no pressuposto de que médias acima de 3, que se estabelece como ponto central na escala, significam menor violação do contrato psicológico (Santos & Gonçalves, 2010).

O questionário foi aplicado indiretamente, sendo distribuído através de correio eletrónico institucional pelo Núcleo de Formação do COMETPOR, com informação adicional sobre os objetivos do estudo.

4.2.4- INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados recolhidos através do inquérito foi utilizada a estatística descritiva tendo em vista a apresentação das médias aritméticas.

A análise das duas escalas utilizou a estatística descritiva com recurso à média aritmética de todos os itens que as integram, pois como indicam as autoras, o valor três estabelece-se como ponto central para a determinação da presença de violação ou rutura do contrato psicológico (Santos & Gonçalves, 2010).

Através do programa estatístico SPSS, procurou-se estabelecer uma correlação entre a proveniência dos oficiais alvo do estudo, Carreira Base ou curso formação de oficiais, com a existência de perceção de violação ou rutura. A idade dos participantes foi objeto de estudo igualmente para se perceber se existia relação entre esta variável e a perceção de rutura e violação.

Finalmente procurou-se descobrir se existia relação entre as duas dimensões causais de rutura ou violação, atribuição à organização ou a comportamento do próprio, e a proveniência dos participantes ou com a sua idade.

4.3- RESULTADOS

A aplicação do inquérito por questionário obteve uma taxa de resposta de 62%, com 70 participantes voluntários da população definida de 113 oficiais do COMETPOR.

A caracterização sociodemográfica que pode observar no Gráfico 1 demonstra que 60 dos participantes são do sexo masculino, e 10 são do sexo feminino.

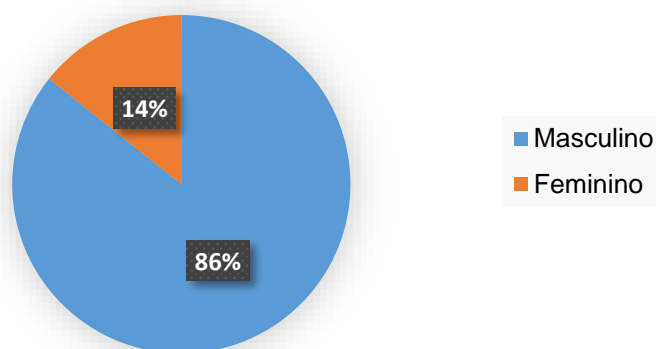


Gráfico 1- Sexo

Capítulo 4- Trabalho de Campo e Resultados

Relativamente à idade, como indicado no Gráfico 2, 7,1% têm menos de 30 anos, 40% têm entre 31 a 40 anos, 25,7% têm entre 41 a 50 anos, 27,1% têm entre 51 a 60 anos e 0% têm mais de 60 anos.

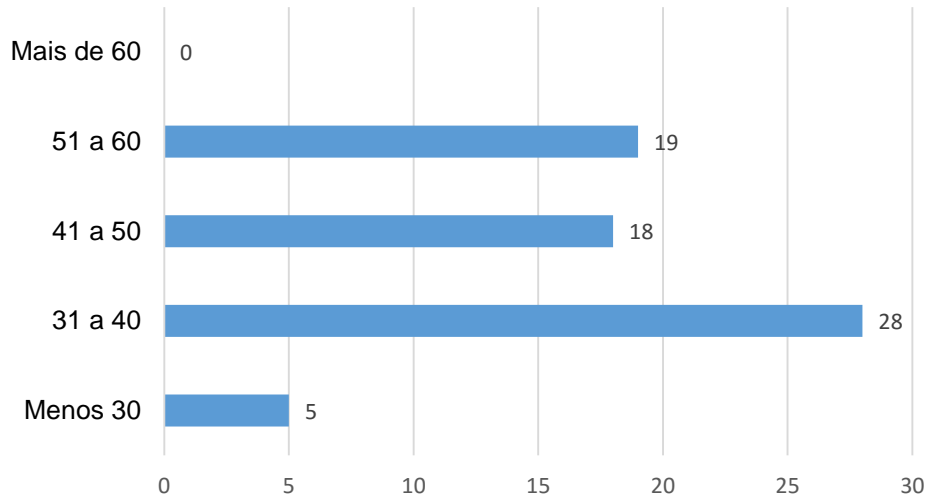


Gráfico 2- Idade

O Gráfico 3 indica que a proveniência dos participantes divide-se entre o Curso de Formação de Oficiais de Polícia com 62,9%, e a Carreira Base com 37,1%.

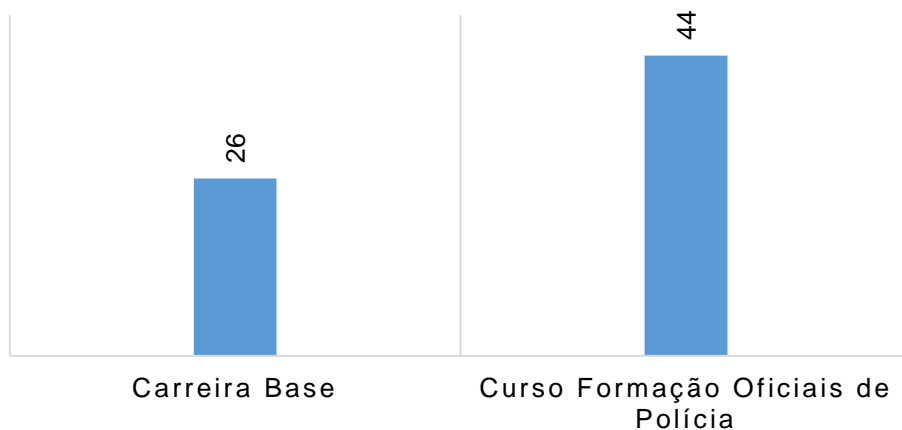


Gráfico 3-Proveniência

A escala de medida da rutura do contrato psicológico estabelece como fator diferenciador entre a maior ou menor perceção de rutura a média resultante das respostas às cinco questões, sendo que uma média superior a três demonstra a existência de rutura, e, uma média inferior a três indicia a ausência de rutura do contrato psicológico.

Capítulo 4- Trabalho de Campo e Resultados

Atendendo a isto, 37,1% dos oficiais inquiridos apresentam rutura do contrato psicológico, consoante demonstra o Gráfico 4.

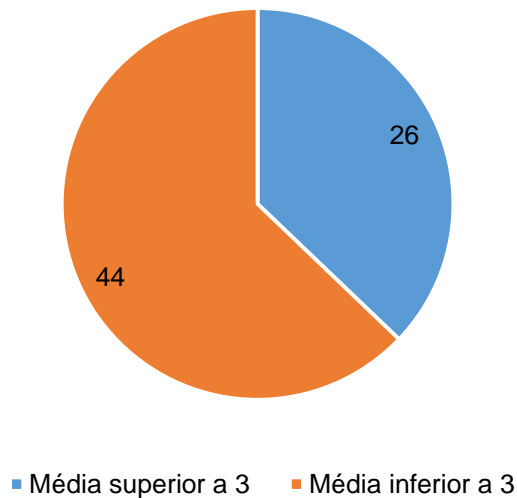


Gráfico 4-Rutura do contrato psicológico

A escala de medida da violação do contrato psicológico estabelece como fator diferenciador entre a maior ou menor presença de violação a média resultante das respostas às quatro questões, sendo que uma média superior a três demonstra a existência de uma menor perceção de violação, e, uma média inferior a três indica uma maior perceção de violação do contrato psicológico.

Tendo em atenção este fator, o Gráfico 5 demonstra que da totalidade dos participantes, 12,9% demonstram possuírem uma maior perceção de violação do contrato psicológico.

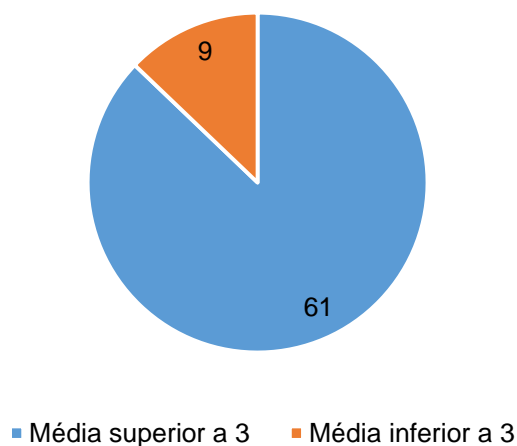


Gráfico 5-Violação contrato psicológico

Perante um conjunto de consequências referenciadas na literatura como as mais comuns após a percepção de violação do contrato psicológico (Santos & Gonçalves, 2010), foi solicitado aos participantes que assinalassem quais as que já tinham experienciado, tanto a nível pessoal como profissional, estando as suas escolhas plasmadas no Gráfico 6.

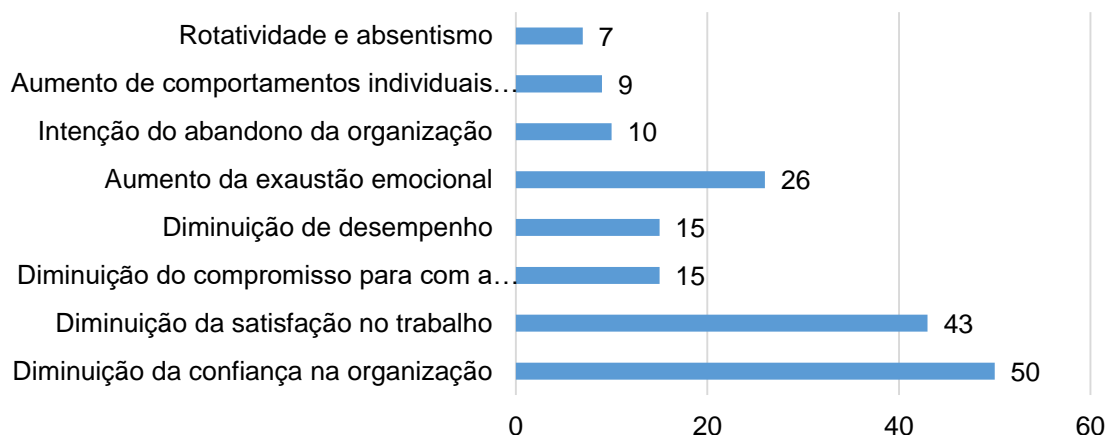


Gráfico 6-Sentimentos associados à violação do contrato psicológico

A diminuição de confiança na organização é a consequência mais assinalada pelos oficiais com 76,9%. Seguidamente a diminuição da satisfação no trabalho foi assinalada 43 vezes, totalizando 66,2% das escolhas. O aumento da exaustão emocional foi selecionada por 40% dos participantes. A diminuição do compromisso para com a organização e a diminuição do desempenho surgem com 23,1% respetivamente. A intenção de abandono da organização aparece em 15,4% das opções. O aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização materializa-se em 13,8% das escolhas. Por último, a rotatividade e o absentismo surge com 10,8%.

A análise das questões que compõem a escala de medida de rutura do contrato psicológico permitem retirar conclusões relativas à atribuição de responsabilidade na percepção de rutura. As três primeiras questões atribuem a responsabilidade à organização se a média aritmética das respostas for de valor inferior a três, enquanto as duas últimas questões atribuem a responsabilidade ao próprio sendo a média aritmética das respostas de valor inferior a três.

Capítulo 4- Trabalho de Campo e Resultados

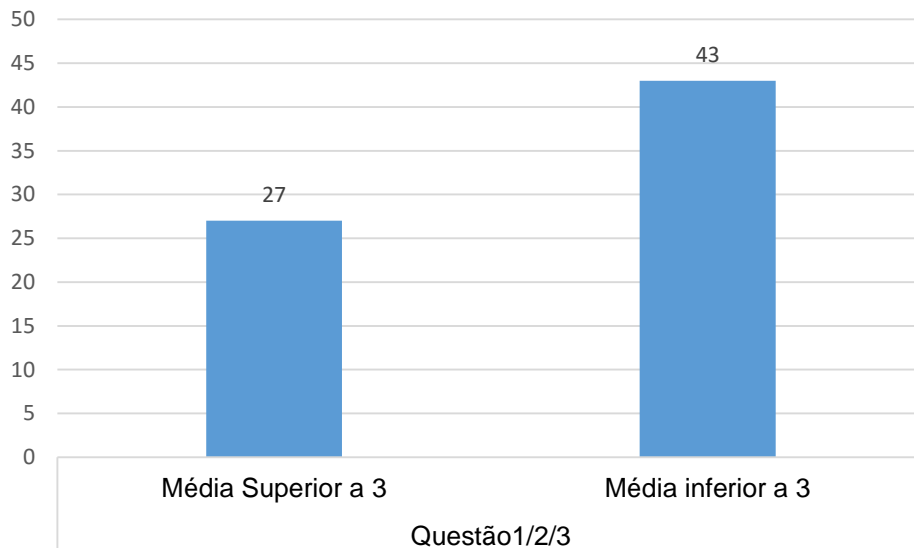


Gráfico 7-Organização responsável pela percepção de rutura

Da análise do Gráfico 7 observamos que 61,4% dos oficiais atribuem à organização a responsabilidade pela possível existência de rutura do contrato psicológico.

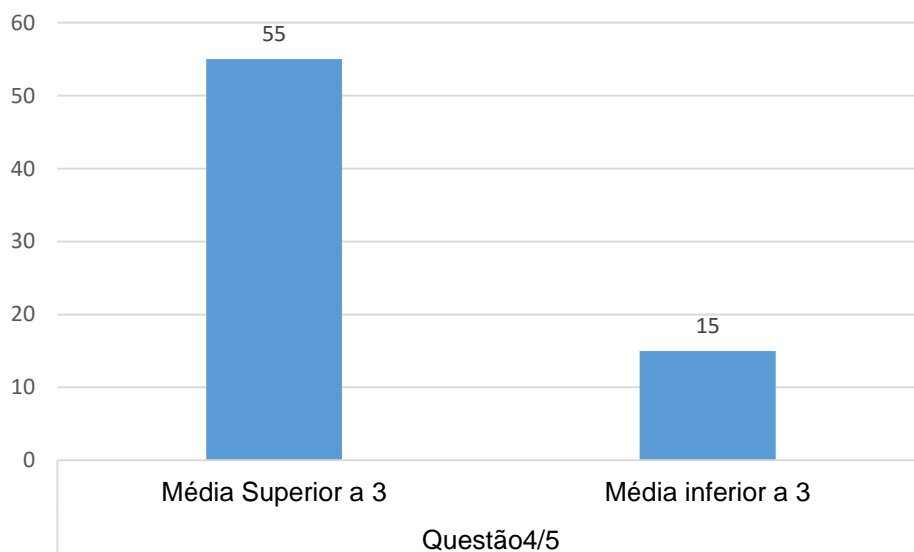


Gráfico 8-Comportamento próprio responsável pela percepção de rutura

Observando o Gráfico 8, este indica que 21,4% dos oficiais indicam que a responsabilidade pela percepção de rutura é devida a comportamento do próprio.

O mesmo procedimento pode ser replicado para a escala de medida de violação do contrato psicológico, onde as duas questões iniciais atribuem a origem da percepção de violação à organização se a média aritmética das respostas for de valor inferior a três, e as duas questões finais imputam a responsabilidade da

percepção de violação ao próprio se a média aritmética das respostas for inferior a três.

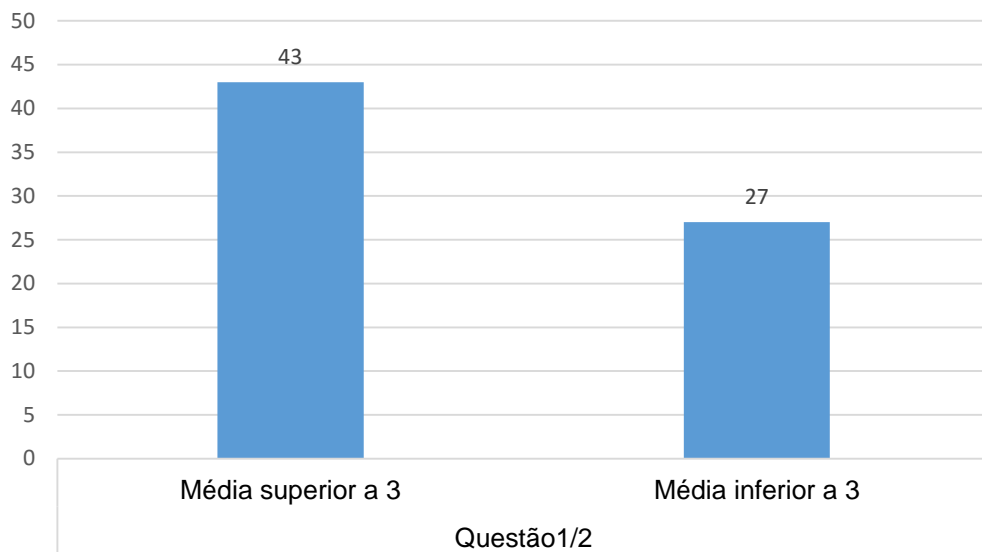


Gráfico 9-Organização responsável pela percepção de violação

Através do Gráfico 9 podemos constatar que 38,5% dos oficiais indicam a organização como responsável por uma possível percepção de violação do contrato psicológico.

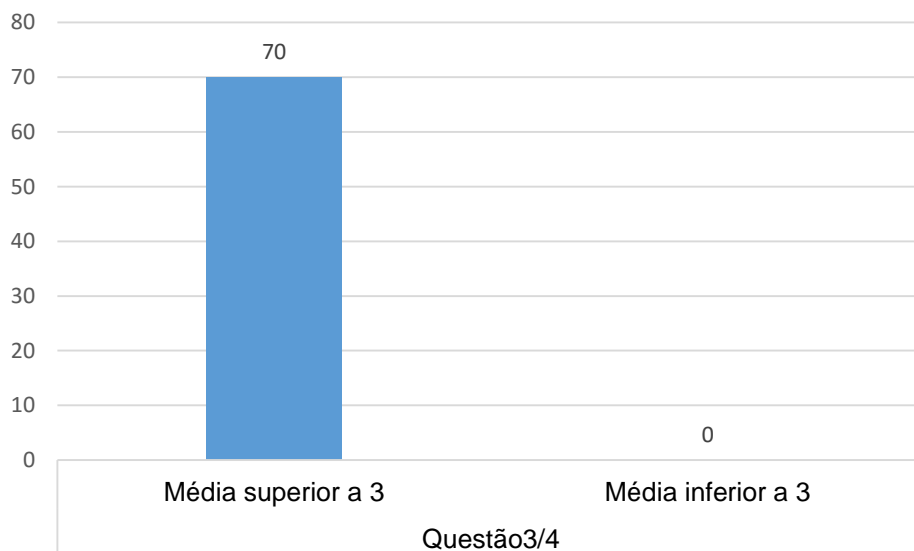


Gráfico 10-Comportamentos do participante responsáveis pela percepção de violação

O Gráfico 10 indica que nenhum dos oficiais indicou como responsável por uma possível percepção de violação do contrato psicológico o seu próprio comportamento.

4.3.1- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação dos resultados, resta agora a sua interpretação à luz do enquadramento teórico apresentado anteriormente.

Mostra-se relevante iniciar pela interpretação dos resultados da escala de rutura do contrato psicológico. Tal como mencionado anteriormente, a rutura ocorre quando o indivíduo atribui à organização a responsabilidade pela quebra das promessas efetuadas, não conseguindo encontrar circunstâncias atenuantes que mitiguem a sua interpretação dos acontecimentos. Através do processo de comparação, considera que contribui mais para a organização do que aquilo que recebe em troca, o que gera um desequilíbrio entre a sua contribuição e a contribuição da organização.

Da totalidade dos participantes, somente 37,1% demonstraram a perceção de rutura do contrato psicológico, o que indica que os restantes participantes, mesmo percecionando o incumprimento, não atribuem a responsabilidade à organização pela quebra de contrato, podendo atribuir a sua génese a fatores externos à instituição e que esta não controla.

É também relevante referir que um contrato de natureza relacional, que é o que caracteriza os contratos psicológicos que são estabelecidos entre os oficiais e a instituição, implicam sempre um menor grau de vigilância por parte do indivíduo, o que poderá levar a que incumprimentos ocorram mas o indivíduo não se aperceba, logo não perceciona a rutura.

O fator diferenciador entre a perceção de rutura e a perceção de violação do contrato psicológico é o processo de interpretação dos acontecimentos que o indivíduo realiza de acordo com a sua estrutura mental, e que leva à perceção do incumprimento das promessas estabelecidas informalmente.

A perceção de violação do contrato psicológico ocorre após a perceção de rutura ao que se somam os sentimentos negativos gerados através do processo de interpretação, e que vão danificar a relação entre o indivíduo e a organização com consequências a nível profissional e pessoal.

Da análise dos resultados obtidos, somente 12,9% dos inquiridos apresentam uma média inferior a três, o que indica a perceção de violação do contrato psicológico. Daqui decorre que, embora 26 oficiais indiquem perceção de

ruptura, somente 9 evoluíram para a percepção de violação do contrato psicológico, em que fizeram uma interpretação geradora de sentimentos negativos associados ao não cumprimento por parte da organização daquilo que consideram ser-lhes devido em troca do seu contributo.

Daqui passamos para a análise das consequências da percepção de violação do contrato psicológico assinaladas pelos oficiais.

No topo da lista de consequências encontra-se a diminuição de confiança na organização, seguida pela diminuição da satisfação no trabalho, aumento da exaustão emocional, diminuição de desempenho e diminuição de compromisso para com a organização.

Como já referido anteriormente, quando o indivíduo estabelece um contrato psicológico relacional com a organização, as consequências decorrentes da percepção de incumprimento assumem um impacto mais significativo que se irá traduzir no seu nível de desempenho (Robinson, 1996).

O indivíduo atribui a culpa do incumprimento à organização, podendo transformar o seu contrato relacional em transacional, deixando de investir na relação e passando a encarar a organização como um meio para troca económica, sendo o seu desempenho contingente da sua retribuição (Robinson, 1996).

As consequências mais graves serão a intenção de abandono da organização, o aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização e um aumento de rotatividade e absentismo. Estes comportamentos decorrentes da percepção de violação indiciam um rompimento completo para com a instituição, levando a comportamentos desviantes que afetam o ambiente organizacional e os indivíduos circundantes.

A idade poderá ser um fator contributivo, pois apresenta uma relação direta no contrato psicológico ao nível do impacto e consequências do seu incumprimento. A ruptura pode ter um impacto mais intenso nos indivíduos mais jovens por possuírem esquemas mentais menos estáveis e expectativas mais altas do que os colaboradores mais velhos (Rousseau, 2001). Resultante destes fatores, uma ruptura pode ser menos prejudicial para os indivíduos mais velhos do que os mais jovens, e por conseguinte, com consequências menores.

A interpretação dos resultados decorrentes da análise sectorizada das questões que compõem as escalas de rutura e violação é indicadora de que 43 oficiais consideram a organização como responsável pela perceção de rutura do contrato psicológico, e 27 participantes percecionam a organização como incumpridora e responsável pela perceção de violação do contrato psicológico. Daqui podemos inferir que consideram a organização como incumpridora das promessas informais estabelecidas com os indivíduos, e que a evolução para uma possível violação do contrato psicológico, a ocorrer, é devida inteiramente à organização que não cumpre com aquilo que o indivíduo considera como adequado pela sua contribuição.

O programa estatístico SPSS foi utilizado para procurar relações estatísticas entre variáveis:

- A idade e a proveniência com a presença de perceção de rutura ou violação
- A idade e a proveniência com a origem da perceção de rutura ou violação, ou seja, devido a comportamento do próprio ou devido a incumprimento da organização

Não se verificaram relações com significância como se pode observar pela consulta do Apêndice C.

Quanto à variável proveniência, o facto de não se constatarem relação entre variáveis pode decorrer de os oficiais provenientes da Carreira Base constituírem uma amostra com pouco significado na totalidade dos participantes, o que conduz a uma diminuta expressão dos dados recolhidos das suas respostas comparativamente à maioria dos participantes que são provenientes do Curso de Formação de Oficiais de Polícia.

Quanto à variável idade, a organização dos grupos etários não identifica relações com significância com as variáveis principais provavelmente devido à constituição dos grupos não ser adequada, pois a recolha dos dados deveria ter sido intervalar ao invés de ordinal.

4.4- SÍNTESE

A metodologia quantitativa foi a utilizada tendo em conta os objetivos e as questões expressas.

Este é um estudo descritivo, que utiliza o método indutivo para observar uma realidade em particular e postular premissas gerais. De entre as possibilidades existentes, o estudo de caso foi o desenho de investigação que melhor se adequou ao pretendido, pois visa a exploração intensiva da unidade de estudo.

Estando estabelecido o tipo de estudo, importa definir a população e o tipo de amostragem a utilizar. Como a unidade de análise foi definida como o COMETPOR, e a população em estudo os oficiais parte do quadro orgânico, pretendeu-se fazer coincidir a população com a amostra de forma a abarcar a totalidade dos sujeitos do estudo. Mas tal como constatado nas limitações, isto não se mostrou possível devido à falta de voluntariedade em responder ao inquérito por questionário enviado para o *e-mail* institucional, forma definida para a recolha dos dados de forma indireta.

A estatística descritiva foi utilizada para a análise dos dados obtidos, e o programa estatístico SPSS foi utilizado para verificar a existência de correlação entre variáveis.

Num último momento, é feita a exposição e interpretação dos resultados alcançados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1- INTRODUÇÃO

O intuito deste trabalho é conhecer a realidade dos oficiais do COMETPOR relativa ao contrato psicológico que estes desenvolvem e mantêm com a organização. Este conhecimento permite-nos caracterizar a instituição PSP quanto à forma de gestão dos seus recursos humanos e quais os possíveis caminhos que poderá seguir de forma a maximizar o desempenho e participação na cultura e valores organizacionais dos seus elementos integrantes.

5.2- VERIFICAÇÃO DA QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO E PERGUNTAS DERIVADAS

A questão de investigação que impulsionou o presente trabalho foi: “Qual a perceção dos oficiais do COMETPOR do contrato psicológico que estabelecem com a PSP?”.

Através do trabalho de campo realizado, é possível indicar que existe perceção de rutura e evolução para perceção de incumprimento do contrato psicológico em parte dos oficiais participantes.

Relativamente à primeira pergunta derivada “Os oficiais consideram que há, ou não, cumprimento do contrato psicológico por parte da organização PSP?”, os resultados indicam que existe maior perceção de rutura com atribuição de responsabilidade à organização pelo incumprimento e consequente desequilíbrio, e nas situações em que a perceção de violação está presente, que constituem 12,9%, a organização é vista como responsável pelo incumprimento dos acordos

informais e consequente interpretação com atribuição de significados negativos, conducentes a consequências pessoais e profissionais para o participante.

À segunda pergunta derivada, “Os oficiais consideram que cumprem a sua parte do contrato psicológico para com a organização?” os resultados indicam que a maioria dos oficiais atribui o incumprimento à organização no respeitante à perceção de rutura, enquanto na perceção de violação a totalidade dos participantes indica a organização como responsável pela violação, podendo daqui retirar-se que os oficiais consideram que cumprem com as suas obrigações, sendo a organização que entra em incumprimento e gera o desequilíbrio.

À terceira pergunta derivada, “Em caso de incumprimento por parte da organização do contrato psicológico, quais as consequências percecionadas pelo oficial?”, podemos indicar que os participantes indicaram a diminuição de confiança na organização, a diminuição da satisfação no trabalho e o aumento da exaustão emocional como as mais experienciadas. A intenção de abandono da organização, indicadora da presença da perceção de violação do contrato psicológico, foi indicada por 10 oficiais, podendo-se aqui associar como derivadas a diminuição do compromisso para com a organização, a diminuição do desempenho e o aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direccionados para fora da organização.

5.3- CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Considerando o objetivo geral deste estudo, podemos indicar que há a perceção de incumprimento do contrato psicológico pelos oficiais do COMETPOR relativamente à instituição.

Consequentemente, e como objetivo específico, pode indicar-se que a perceção de rutura e a perceção de violação estão presentes e que existem consequências sentidas a nível pessoal e profissional.

Quanto ao último objetivo específico proposto, os oficiais que participaram no estudo consideram que a perceção de incumprimento tem origem na organização, que não cumpre e gera desequilíbrio entre as expectativas criadas pelo indivíduo e a realidade com que este se depara. Daqui surgem as consequências assinaladas a nível pessoal e profissional.

5.4- REFLEXÕES FINAIS

Os antecedentes suscetíveis de exercer influência sobre o contrato psicológico totalizam um conjunto de fatores organizacionais, extra-organizacionais e individuais, materializados pela prática de gestão de recursos humanos, ambientes turbulentos caracterizados por forte mutabilidade, por processos deficitários na comunicação organizacional, práticas de trabalho e/ou características da personalidade (Lopes I. M., 2012).

A existência da percepção de rutura e violação do contrato psicológico nos oficiais do COMETPOR demonstra que estes consideram que a organização não cumpre com o que consideram ser o adequado às suas expectativas, e imputam a responsabilidade do incumprimento à instituição, não antevendo causas exteriores à mesma que a impeçam de cumprir com o acordo informal que estes acreditam existir.

Desta interpretação pessoal decorrem as consequências profissionais e pessoais com as quais a instituição tem que lidar, não sendo possível maximizar o desempenho destes profissionais que acabam por não partilhar da cultura e valores organizacionais, com perda de lealdade e comprometimento organizacional, tornando-se disruptivos no seu ambiente de trabalho e para os seus pares.

5.5- RECOMENDAÇÕES

Algumas estratégias podem ser adotadas pelas organizações para minimizar a percepção de incumprimento.

No momento da contratação, a organização deverá definir promessas realistas no processo de entrevista, bem como a comunicação das responsabilidades e expectativas do colaborador deverá ser clara e honesta, assim como o que se vai oferecer em troca (Rousseau, 1995).

Adicionalmente, a organização deverá aumentar a eficácia das suas práticas, proporcionando um ambiente de trabalho saudável, que limite a probabilidade de expectativas irreais entre os recém-chegados.

O diálogo constante e a transmissão de informação são suscetíveis de influenciar as reações afetivas e a percepção de rutura por parte do colaborador.

Estes meios promovem a disseminação da informação organizacional, permitindo ao colaborador participar na tomada de decisão e adotar mudanças na relação de trabalho (Arain, Farooq, & Hameed, 2012). Assim, as práticas de GERH e, especificamente, a comunicação estratégica organizacional, deverão ser desenvolvidas de uma forma integrada, para evitar, posteriormente interpretações indesejadas e indutoras de uma perceção de rutura do contrato psicológico e possível evolução para violação.

5.6- LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO

Ao contrário do que inicialmente pensamos, visto a população ser constituída unicamente por oficiais, não foi possível abarcar a totalidade da população fazendo-a coincidir com a amostra, o que daria uma representação fidedigna em termos de resultados. O questionário foi enviado aos participantes a 28 de Abril de 2016, tendo sido efetuada uma segunda insistência a 5 de Maio de 2016 pois a taxa de resposta era baixa. O inquérito por questionário esteve disponível para preenchimento voluntário até 19 de Abril de 2016, sendo que até esta data o total de respostas foi de 62%, com 70 questionários submetidos. Isto limita a investigação, pois não permite a inferência de resultados para a generalidade da população do estudo, visto não ter sido utilizada uma técnica de amostragem probabilística, sendo as conclusões somente indicadoras.

Este facto pode ser indiciador de alguma falta de sensibilidade dos oficiais para a investigação científica e produção de doutrina na Instituição, que se afigura de crucial importância para o seu desenvolvimento e crescimento. É necessária uma mudança de paradigma, tendo que se estabelecer um equilíbrio entre o *front* e o *back office* que permita um desenvolvimento sustentado e assente em processos que a organização domina. Para se atingir esse objetivo, será necessário desenvolver investigação posterior.

O facto de os oficiais provenientes da carreira-base constituírem um subgrupo bastante diminuto dentro dos participantes nesta investigação, levou a que não fosse possível correlacionar variáveis como idade, proveniência e dimensões causais de perceção de rutura e violação. Se a participação voluntária dos oficiais do COMETPOR tivesse sido superior, este estudo poderia ter sido

levado a um nível superior pois seria interessante encontrar e interpretar estas correlações.

A forma de recolha dos dados relativamente à variável idade também não terá sido a mais adequada, pois a opção de quantificação da variável idade deveria ter sido intervalar o que possibilitaria uma maior flexibilidade em termos de análise, e, possivelmente, identificar tendências suportadas pela literatura.

5.7- INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Com a revisão da literatura efetuada à temática do contrato psicológico constata-se que a bibliografia existente sobre a violação é extensa. No entanto, no que respeita às causas da rutura mostra-se exígua. O desenvolvimento de estudos sobre as causas deste precursor da violação seria útil para possibilitar uma intervenção preventiva que pudesse conter o processo de comparação ou o processo de interpretação que conduzem ao resultado nefasto.

Lisboa, 20 de Junho de 2016

Ricardo Manuel Nogueira de Sousa

Comissário M/149307

BIBLIOGRAFIA

- Arain, G. A., Farooq, O., & Hameed, I. (7 de Agosto de 2012). Integrating workplace affect with psychological contract breach and employees attitudes. *Global business and organizational excellence*, 31, 50-62.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, A. M., & Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português. *Revista Organizações e Trabalho*, pp. 23-40.
- Bunderson, J. S. (Novembro de 2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctor's response to perceived breach. *Journal of Organizational Behaviour*, pp. 717-741.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Qixote.
- Coyle-Shapiro, J., & Panzefall, M.-R. (2008). Psychological Contracts. in C. Cooper, & J. Berling, *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17-34). Londres: Sage Publications.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. Lisboa: Pactor.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Lopes, A., & Martins, A. E. (2012). *Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora R. H.
- Lopes, I. M. (Junho de 2012). Política de austeridade e contrato psicológico na administração pública. *Tese de Doutoramento*. (U. d. Extremadura, Ed.) Badajoz, Espanha.
- Milward, L. J., & Hopkins, L. J. (Agosto de 1998). Psychological contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, pp. 1530-1556.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robinson, S. (Dezembro de 1996). Trust and breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 525-546.

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburg: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 511-541.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). O incumprimento do contrato psicológico: contributo para a adaptação das escalas de violação e rutura. *Psico*, 41, pp. 259-265.
- Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. ISEG, Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (Dezembro de 2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 493-514.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Torres, J. (2011). Segurança "Just In Time": abandonar de vez o paradigma da mão-de-obra intensiva. *Politeia*, pp. 235-247
- Vaz Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas* (4ª Edição ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

ANEXO A

**QUESTIONÁRIO MEDIDAS DE RUTURA E VIOLAÇÃO DO
CONTRATO PSICOLÓGICO**

MEDIDAS DE RUPTURA E VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

MEDIDA DE RUPTURA DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação, de acordo com a escala apresentada.

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. A direcção da instituição tem cumprido a maioria das promessas que me fez durante o recrutamento.	1	2	3	4	5
2. Acredito que a direcção da instituição cumpre as promessas feitas aquando da minha contratação	1	2	3	4	5
3. Até agora a direcção da instituição tem cumprido as promessas que me são feitas.	1	2	3	4	5
4. Não recebi da instituição tudo o que me foi prometido em troca dos meus contributos.	1	2	3	4	5
5. A direcção da instituição quebra muitas das promessas que me tinham sido feitas, mesmo que cumpra a minha parte do acordo.	1	2	3	4	5

MEDIDA DE VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação. Registe as suas respostas numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

1. Em geral, a direcção da instituição cumpre as obrigações que tem para consigo.	1	2	3	4	5
2. Em geral, a direcção da instituição mantém as promessas que lhe faz.	1	2	3	4	5
3. Em geral, cumpre as suas obrigações para com a direcção da sua instituição.	1	2	3	4	5
4. Em geral, mantém as promessas que faz à direcção da instituição.	1	2	3	4	5

ANEXO B

AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

De: Joana Vieira dos Santos <jcsantos@ualg.pt>
Data: 7 de março de 2016, 19:18:54 WET
Para: Ricardo Manuel Nogueira De Sousa <rmsousa@psp.pt>
Assunto: Re: Escala de VCP e RCP

Caro Ricardo Sousa,

Junto segue o artigo, bem como um documento word com as escalas requeridas.
Votos de um bom trabalho.
Disponha! Cumprimentos,
Joana
Joana Vieira dos Santos

Universidade do Algarve
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Departamento de Psicologia e Ciências da Educação

jcsantos@ualg.pt

On 01 Mar 2016, at 23:31, Ricardo Manuel Nogueira De Sousa <rmsousa@psp.pt> wrote:

Exma. Sra.

Venho por este meio contactar V. Exc^a. para solicitar autorização para utilização das escalas de RCP e VCP validadas para a população portuguesa e publicadas no artigo científico elaborado e publicado na revista Psico, v. 41 n.º 2, pp. 259-265. Esta necessidade surge no âmbito de um trabalho científico desenvolvido para o 2º Curso de Comando e Direcção Policial da Polícia de Segurança Pública, a ser realizado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Este trabalho visa aferir a percepção de cumprimento ou incumprimento do contrato psicológico nos oficiais do Comando Metropolitano do Porto.
Desde já agradeço a atenção despendida e encontro-me ao dispor para qualquer esclarecimento que julguem conveniente.
Com os melhores cumprimentos

Comissário Ricardo Sousa
Comandante do 2º Grupo Operacional FD-UEP/CI Porto

APÊNDICE A

GUIÃO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Questionário

O presente questionário tem como principal objetivo estudar a perceção do contrato psicológico nos oficiais do COMETPOR.

Este estudo está integrado na elaboração do Relatório Final, para o 2º Curso de Comando e Direção Policial realizado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

A sua participação efetiva, na resposta a este questionário, é de extrema importância para a realização deste trabalho.

O questionário é curto, o tempo necessário à sua realização não excede em média, os 3 minutos.

Qualquer dúvida pode ser enviada para rmsousa@psp.pt e será prontamente esclarecida.

As suas respostas são estritamente confidenciais.

Agradeço, desde já, a sua boa vontade e colaboração.

Ricardo Sousa

Comissário M/149307

Medida de VCP

Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação.

Registe as suas respostas numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Às vezes
- 4- Frequentemente
- 5- Sempre

1- Em geral, a direção da instituição cumpre as obrigações que tem para consigo.	1	2	3	4	5
2- Em geral, a direção da instituição mantém as promessas que lhe faz.	1	2	3	4	5
3-Em geral, cumpre as suas obrigações para com a direção da sua instituição.	1	2	3	4	5
4-Em geral, mantém as promessas que faz à direção da instituição.	1	2	3	4	5

A violação do contrato psicológico implica consequências ao nível profissional e pessoal. Se sente que foi pessoalmente afetado por alguma das seguintes situações assinale.

- _____ 1- Diminuição da satisfação no trabalho.
- _____ 2- Diminuição do compromisso para com a organização.
- _____ 3- Intenção de abandono da organização.
- _____ 4- Rotatividade e absentismo.
- _____ 5- Diminuição da confiança na organização.
- _____ 6- Aumento de exaustão emocional.
- _____ 7- Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização.
- _____ 8- Diminuição de desempenho.

Medida de RCP

Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação, de acordo com a escala apresentada.

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Discordo nem Concordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

1- A direção da instituição tem cumprido a maioria das promessas que me fez durante o recrutamento.	1	2	3	4	5
2- Acredito que a direção da instituição cumpre as promessas feitas aquando da minha contratação	1	2	3	4	5
3- Até agora a direção da instituição tem cumprido as promessas que me são feitas.	1	2	3	4	5
4- Não recebi da instituição tudo o que me foi prometido em troca dos meus contributos.	1	2	3	4	5
5- A direção da instituição quebra muitas das promessas que me tinham sido feitas mesmo que cumpra a minha parte do acordo.	1	2	3	4	5

Género

1. Masculino _____
2. Feminino _____

Idade

Menos de 30_____

31-40_____

41-50_____

51-60_____

Mais de 60_____

Proveniência

Carreira-base_____

CFOP_____

Obrigado pelo tempo despendido.

APÊNDICE B

ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS RESPOSTAS AO

QUESTIONÁRIO

Timestamp	1- Em geral, a direção da instituição cumpre as obrigações que tem para consigo.	2- Em geral, a direção da instituição mantém as promessas que lhe faz.	Origem da violação à organização	3-Em geral, cumpre as suas obrigações para com a direção da sua instituição.
4/28/2016 16:47:15	4	4	4	4
4/28/2016 16:47:46	4	4	4	5
4/28/2016 16:48:48	4	3	3,5	5
4/28/2016 16:50:00	3	3	3	5
4/28/2016 16:50:14	4	2	3	5
4/28/2016 16:50:52	4	4	4	5
4/28/2016 16:51:40	4	4	4	5
4/28/2016 16:51:43	3	2	2,5	5
4/28/2016 16:53:02	2	2	2	4
4/28/2016 16:53:56	4	3	3,5	5
4/28/2016 16:56:55	4	4	4	5
4/28/2016 16:58:22	2	2	2	5
4/28/2016 17:01:31	4	4	4	5
4/28/2016 17:08:17	3	3	3	4
4/28/2016 17:17:32	4	3	3,5	5
4/28/2016 18:35:56	3	3	3	4

4/28/2016 19:14:40	3	5	4	5
4/28/2016 20:13:57	3	2	2,5	2
4/28/2016 21:32:40	3	3	3	5
4/29/2016 7:47:05	4	4	4	5
4/29/2016 9:17:48	1	3	2	5
4/29/2016 9:34:47	3	3	3	4
4/29/2016 9:37:02	4	4	4	4
4/29/2016 10:55:14	4	4	4	5
4/29/2016 12:50:58	4	2	3	5
4/29/2016 19:13:29	5	5	5	5
4/30/2016 0:27:47	4	4	4	4
4/30/2016 12:39:43	2	2	2	4
5/1/2016 0:58:10	3	3	3	5

1a²

² Para construção do painel de maneira ser possível a observação do output completo, as tabelas estão agrupadas 2 a 2 (pp. 83-84 correspondem a 1a, pp. 85-86 correspondem a 2a, etc.) e deve ser visualizado da seguinte forma:

1a 2a 3a 4a

1b 2b 3b 4b

1c 2c 3c 4c

CONTRATO PSICOLÓGICO: PERCEÇÃO SOBRE (IN)CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NOS OFICIAIS DO COMANDO METROPOLITANO DO PORTO

4-Em geral, mantém as promessas que faz à direção da instituição.	Origem violação comportamento do próprio	Média Presença de percepção de violação	A violação do contrato psicológico implica consequências ao nível profissional e pessoal. Se sente que foi pessoalmente afetado por alguma das seguintes situações assinala.	1 - A direção da instituição tem cumprido a maioria das promessas que me fez durante o recrutamento.
4	4	4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição de desempenho.	3
5	5	4,4	Aumento de exaustão emocional.	3
5	5	4,1	Diminuição da satisfação no trabalho., Aumento de exaustão emocional.	3
5	5	3,8	Diminuição da satisfação no trabalho.	1
5	5	3,8	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização.	3
5	5	4,4		2
5	5	4,4	Diminuição da satisfação no trabalho.	3
5	5	3,5	Diminuição da satisfação no trabalho., Intenção de abandono da organização., Rotatividade e absentismo., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	2
4	4	2,8	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Intenção de abandono da organização., Rotatividade e absentismo., Diminuição da confiança na organização., Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização., Diminuição de desempenho.	2
5	5	4,1	Diminuição da satisfação no trabalho., Aumento de exaustão emocional., Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização.	3
5	5	4,4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	3
5	5	3,2	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização.	2
5	5	4,4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	3
5	4,5	3,6	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de	3

			comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização., Diminuição de desempenho.	
5	5	4,1	Diminuição da satisfação no trabalho., Aumento de exaustão emocional.	3
4	4	3,4	Diminuição da confiança na organização.	2
5	5	4,4	Diminuição da confiança na organização.	2
2	2	2,3	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional., Diminuição de desempenho.	5
5	5	3,8	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização.	4
5	5	4,4	Diminuição da confiança na organização.	1
5	5	3,2	Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	2
5	4,5	3,6	Diminuição da satisfação no trabalho., Intenção de abandono da organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional., Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização.	1
4	4	4		3
5	5	4,4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização.	4
5	5	3,8	Aumento de exaustão emocional.	2
5	5	5		5
4	4	4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização.	4
4	4	2,8	Diminuição da satisfação no trabalho., Intenção de abandono da organização., Rotatividade e absentismo., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional., Diminuição de desempenho.	1
5	5	3,8	Diminuição da confiança na organização.	3

2a

2 - Acredito que a direção da instituição cumpre as promessas feitas aquando da minha contratação.	3 - Até agora a direção da instituição tem cumprido as promessas que me são feitas.	Responsabilidade à organização	4 - Não recebi da instituição tudo o que me foi prometido em troca dos meus contributos.	5 - A direção da instituição quebra muitas das promessas que me tinham sido feitas mesmo que cumpra a minha parte do acordo.
3	3	3	3	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
1	1	1	2	2
3	4	3,33333333	4	4
2	3	2,33333333	3	3
3	3	3	4	3
2	2	2	4	5
2	2	2	2	2
3	3	3	5	4
3	3	3	4	3
2	1	1,66666667	4	5
3	3	3	3	4
3	4	3,33333333	4	4
3	3	3	4	3
2	3	2,33333333	4	4
2	3	2,33333333	3	4
5	5	5	3	3
4	4	4	4	4
1	1	1	4	5
1	1	1,33333333	2	2

1	1	1	1	2
3	4	3,33333333	1	1
4	4	4	4	4
1	2	1,66666667	2	5
5	5	5	1	1
4	4	4	3	3
1	2	1,33333333	2	4
3	3	3	5	4

3a

Responsabilidade a si próprio	Média presença percepção de rutura	Género	Idade	Proveniência
3,5	3,166666667	Masculino	31 a 40	CFOP
3	3	Masculino	51 a 60	CFOP
3	3	Masculino	31 a 40	CFOP
2	1,333333333	Masculino	51 a 60	Carreira Base
4	3,555555556	Masculino	31 a 40	CFOP
3	2,555555556	Masculino	31 a 40	CFOP
3,5	3,166666667	Feminino	31 a 40	CFOP
4,5	2,833333333	Masculino	51 a 60	Carreira Base
2	2	Masculino	Menos de 30	CFOP
4,5	3,5	Masculino	41 a 50	Carreira Base
3,5	3,166666667	Feminino	31 a 40	CFOP
4,5	2,611111111	Masculino	Menos de 30	CFOP
3,5	3,166666667	Masculino	41 a 50	CFOP
4	3,555555556	Masculino	31 a 40	CFOP
3,5	3,166666667	Masculino	41 a 50	Carreira Base
4	2,888888889	Masculino	41 a 50	Carreira Base
3,5	2,722222222	Masculino	31 a 40	CFOP
3	4,333333333	Masculino	41 a 50	Carreira Base
4	4	Masculino	41 a 50	CFOP
4,5	2,166666667	Masculino	41 a 50	CFOP
2	1,555555556	Masculino	51 a 60	Carreira Base
1,5	1,166666667	Masculino	51 a 60	Carreira Base
1	2,555555556	Masculino	51 a 60	Carreira Base
4	4	Masculino	31 a 40	CFOP
3,5	2,277777778	Masculino	41 a 50	Carreira Base
1	3,666666667	Masculino	51 a 60	Carreira Base

3	3,666666667	Masculino	Menos de 30	CFOP
3	1,888888889	Feminino	31 a 40	CFOP
4,5	3,5	Masculino	41 a 50	CFOP

4a

5/1/2016 10:11:42	4	4	4	4
5/1/2016 19:52:13	2	2	2	4
5/2/2016 11:07:48	3	3	3	5
5/2/2016 11:31:22	4	3	3,5	5
5/2/2016 11:36:30	3	2	2,5	5
5/2/2016 11:52:00	2	2	2	4
5/2/2016 16:45:44	3	4	3,5	5
5/2/2016 18:45:56	2	2	2	5
5/3/2016 10:15:19	3	3	3	4
5/3/2016 14:10:33	3	2	2,5	5
5/3/2016 15:59:00	3	3	3	5
5/4/2016 9:57:29	4	4	4	4
5/4/2016 11:48:30	3	3	3	5
5/5/2016 8:31:47	3	3	3	5
5/5/2016 17:08:18	3	2	2,5	4
5/6/2016 10:26:19	4	4	4	4
5/6/2016 16:48:34	3	3	3	5
5/6/2016 16:58:05	2	2	2	5
5/6/2016 16:59:04	5	5	5	5
5/6/2016 17:00:16	2	2	2	5
5/6/2016 19:47:58	4	2	3	4
5/6/2016 19:48:07	4	2	3	4
5/6/2016 20:50:56	2	2	2	3
5/7/2016 7:25:42	2	2	2	5
5/7/2016 10:15:03	2	2	2	4
5/8/2016 5:25:06	2	2	2	5
5/9/2016 9:29:56	2	3	2,5	5
5/9/2016 11:28:52	4	2	3	4
5/9/2016 12:38:23	2	3	2,5	5
5/9/2016 13:07:42	4	3	3,5	4
5/9/2016 17:33:24	1	1	1	5
5/9/2016 19:37:22	2	1	1,5	5

5/10/2016 10:04:04	2	2	2	5
5/10/2016 10:19:05	3	3	3	4
5/10/2016 11:07:13	3	2	2,5	4

1b

4	4	4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição de desempenho.	2
4	4	2,8	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Intenção de abandono da organização., Diminuição da confiança na organização., Diminuição de desempenho.	2
5	5	3,8	Diminuição da satisfação no trabalho., Rotatividade e absentismo., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	2
5	5	4,1	Diminuição da confiança na organização.	4
5	5	3,5	Diminuição da satisfação no trabalho., Rotatividade e absentismo., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional., Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização., Diminuição de desempenho.	2
4	4	2,8	Diminuição da confiança na organização.	1
5	5	4,1	Diminuição da confiança na organização.	3
4	4,5	3	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização., Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização.	2
4	4	3,4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	3
5	5	3,5	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	2
5	5	3,8	Diminuição da confiança na organização.	2
4	4	4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização., Diminuição de desempenho.	2
5	5	3,8	Diminuição da confiança na organização.	3
4	4,5	3,6	Diminuição da satisfação no trabalho., Intenção de abandono da organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização.	3
4	4	3,1		1
4	4	4	Aumento de exaustão emocional., Diminuição de desempenho.	4
5	5	3,8	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	2
4	4,5	3	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	2
5	5	5	Diminuição da confiança na organização.	5
5	5	3,2	Diminuição da confiança na organização.	2
4	4	3,4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização.	2
4	4	3,4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição da confiança na organização.	2

4	3,5	2,6	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização., Diminuição de desempenho.	2
4	4,5	3	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização.	2
5	4,5	3	Diminuição da confiança na organização.	2
5	5	3,2	Diminuição da satisfação no trabalho., Intenção de abandono da organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	1
5	5	3,5	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Aumento de exaustão emocional., Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização.	2
4	4	3,4	Diminuição do compromisso para com a organização., Rotatividade e absentismo., Diminuição da confiança na organização.	2
5	5	3,5	Diminuição da confiança na organização.	1
4	4	3,7	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição de desempenho.	4
5	5	2,6	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Intenção de abandono da organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	2
5	5	2,9	Diminuição da confiança na organização.	1
5	5	3,2	Diminuição da satisfação no trabalho., Intenção de abandono da organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	2
4	4	3,4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização., Diminuição de desempenho.	4
4	4	3,1	Diminuição da confiança na organização.	2

2b

2	2	2	2	2
1	2	1,666666667	2	2
1	1	1,333333333	5	1
4	4	4	4	4
3	1	2	5	5
2	1	1,333333333	5	5
2	2	2,333333333	4	4
2	2	2	4	3
3	3	3	4	3
2	1	1,666666667	2	5
2	2	2	2	4
3	4	3	3	3
3	2	2,666666667	4	4
3	3	3	4	5
1	2	1,333333333	5	5
4	4	4	2	2
3	3	2,666666667	3	3
3	3	2,666666667	5	4
1	5	3,666666667	1	2
4	3	3	4	4
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
1	1	1,333333333	4	4
2	2	2	4	4
2	2	2	4	4
2	1	1,333333333	5	5
3	3	2,666666667	4	4
2	2	2	2	2
1	1	1	5	5
4	4	4	2	2
2	1	1,666666667	2	5
2	1	1,333333333	3	2

2	2	2	3	3
3	3	3,333333333	3	3
2	2	2	4	4

3b

2	2	Masculino	51 a 60	Carreira Base
2	1,777777778	Masculino	31 a 40	CFOP
3	1,888888889	Masculino	31 a 40	CFOP
4	4	Masculino	31 a 40	CFOP
5	3	Masculino	51 a 60	Carreira Base
5	2,555555556	Masculino	41 a 50	Carreira Base
4	2,888888889	Masculino	51 a 60	CFOP
3,5	2,5	Masculino	31 a 40	CFOP
3,5	3,166666667	Masculino	Menos de 30	CFOP
3,5	2,277777778	Masculino	31 a 40	CFOP
3	2,333333333	Masculino	51 a 60	Carreira Base
3	3	Masculino	31 a 40	CFOP
4	3,111111111	Masculino	51 a 60	Carreira Base
4,5	3,5	Masculino	41 a 50	CFOP
5	2,555555556	Feminino	31 a 40	CFOP
2	3,333333333	Masculino	31 a 40	CFOP
3	2,777777778	Feminino	31 a 40	CFOP
4,5	3,277777778	Feminino	31 a 40	CFOP
1,5	2,944444444	Masculino	31 a 40	CFOP
4	3,333333333	Masculino	51 a 60	Carreira Base
2	2	Masculino	41 a 50	Carreira Base
2	2	Masculino	41 a 50	Carreira Base
4	2,222222222	Masculino	31 a 40	CFOP
4	2,666666667	Feminino	Menos de 30	CFOP
4	2,666666667	Masculino	51 a 60	Carreira Base
5	2,555555556	Masculino	31 a 40	CFOP
4	3,111111111	Masculino	41 a 50	CFOP
2	2	Masculino	51 a 60	Carreira Base
5	2,333333333	Masculino	31 a 40	CFOP
2	3,333333333	Masculino	41 a 50	CFOP
3,5	2,277777778	Masculino	51 a 60	Carreira Base
2,5	1,722222222	Feminino	31 a 40	CFOP

3	2,333333333	Masculino	41 a 50	Carreira Base
3	3,222222222	Masculino	31 a 40	CFOP
4	2,666666667	Masculino	51 a 60	Carreira Base

4b

5/10/2016 11:13:35	3	2	2,5	4
5/10/2016 14:55:20	3	1	2	4
5/11/2016 12:22:40	3	4	3,5	5
5/11/2016 18:30:49	1	1	1	5
5/16/2016 9:15:27	5	4	4,5	5
5/16/2016 14:21:23	3	3	3	4

1c

4	4	3,1	Aumento de exaustão emocional.	1
2	3	2,4	Diminuição do compromisso para com a organização.	1
5	5	4,1	Diminuição da satisfação no trabalho., Rotatividade e absentismo., Diminuição de desempenho.	2
5	5	2,6	Diminuição da satisfação no trabalho., Intenção de abandono da organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional.	1
5	5	4,7		4
4	4	3,4	Diminuição da satisfação no trabalho., Diminuição do compromisso para com a organização., Diminuição da confiança na organização., Aumento de exaustão emocional., Aumento de comportamentos individuais de gestão de carreiras direcionados para fora da organização., Diminuição de desempenho.	2

2c

1	1	1	4	5
1	1	1	5	3
2	3	2,333333333	3	3
1	1	1	5	1
2	4	3,333333333	3	3
2	2	2	2	4

3c

4,5	2,166666667	Feminino	41 a 50	CFOP
4	2	Masculino	31 a 40	CFOP
3	2,555555556	Masculino	51 a 60	CFOP
3	1,666666667	Masculino	51 a 60	Carreira Base
3	3,222222222	Feminino	41 a 50	Carreira Base
3	2,333333333	Masculino	31 a 40	CFOP

4c

APÊNDICE C

OUTPUTS ANÁLISE SPSS

```

COMPUTE violacao_organizacao=(vcp1 + vcp2) / 2.
EXECUTE.
COMPUTE violacao_proprio=(vcp3 + vcp4) / 2.
EXECUTE.
COMPUTE ruptura_proprio=(rcp4 + rcp5) / 2.
EXECUTE.
COMPUTE ruptura_organizacao=(rcp1 + rcp2 + rcp3) / 3.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=violacao_organizacao violacao_proprio ruptura_proprio
ruptura_organizacao
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX KURTOSIS SKEWNESS.

```

Descritivas

Estatísticas Descritivas									
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
Violação - Organização	70	1,00	5,00	2,9714	,88008	,073	,287	-,388	,566
Violação - Próprio	70	2,00	5,00	4,5571	,59309	-1,568	,287	3,689	,566
Ruptura - Próprio	70	1,00	5,00	3,3571	1,00413	-,401	,287	-,446	,566
Ruptura - Organização	70	1,00	5,00	2,4238	,98935	,495	,287	-,255	,566
N válido (listwise)	70								

NPAR TESTS

```

/K-S(NORMAL)=violacao_organizacao violacao_proprio ruptura_proprio ruptura_organizacao
/STATISTICS DESCRIPTIVES QUANTILES
/MISSING ANALYSIS.

```

Testes de NPar

Estatística Descritiva								
	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Percentis		
						25o.	50º (Mediana)	75º
Violação - Organização	70	2,9714	,88008	1,00	5,00	2,0000	3,0000	3,6250
Violação - Próprio	70	4,5571	,59309	2,00	5,00	4,0000	5,0000	5,0000
Ruptura - Próprio	70	3,3571	1,00413	1,00	5,00	3,0000	3,5000	4,0000

Ruptura - Organização	70	2,4238	,98935	1,00	5,00	1,6667	2,3333	3,0000
--------------------------	----	--------	--------	------	------	--------	--------	--------

Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

		Violação - Organização	Violação - Próprio	Ruptura - Próprio	Ruptura - Organização
N		70	70	70	70
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	2,9714	4,5571	3,3571	2,4238
	Desvio Padrão	,88008	,59309	1,00413	,98935
Diferenças Mais	Absoluto	,144	,330	,147	,152
Extremas	Positivo	,144	,228	,112	,152
	Negativo	-,127	-,330	-,147	-,106
Estatística do teste		,144	,330	,147	,152
Significância Assint. (Bilateral)		,001 ^c	,000 ^c	,001 ^c	,000 ^c

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

T-TEST GROUPS=proveniencia(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=violacao_organizacao violacao_proprio ruptura_proprio ruptura_organizacao

/CRITERIA=CI(.95).

Teste-T

Estatísticas de grupo

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Violação - Organização	Carreira base	26	2,8269	,93747	,18385
	CFOP	44	3,0568	,84369	,12719
Violação - Próprio	Carreira base	26	4,5385	,69171	,13566
	CFOP	44	4,5682	,53473	,08061
Ruptura - Próprio	Carreira base	26	3,0769	1,17211	,22987
	CFOP	44	3,5227	,86236	,13001
Ruptura - Organização	Carreira base	26	2,2949	1,03849	,20366
	CFOP	44	2,5000	,96315	,14520

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Violação - Organização	Variâncias iguais assumidas	,001	,976	-1,057	68	,294	-,22990	,21751	-,66394	,20415
	Variâncias iguais não assumidas			-1,028	48,233	,309	-,22990	,22356	-,67934	,21955
Violação - Próprio	Variâncias iguais assumidas	,590	,445	-,201	68	,841	-,02972	,14774	-,32453	,26509
	Variâncias iguais não assumidas			-,188	42,680	,852	-,02972	,15780	-,34802	,28858
Ruptura - Próprio	Variâncias iguais assumidas	4,156	,045	-1,825	68	,072	-,44580	,24430	-,93329	,04168
	Variâncias iguais não assumidas			-1,688	41,106	,099	-,44580	,26409	-,97910	,08749
Ruptura - Organização	Variâncias iguais assumidas	,160	,690	-,836	68	,406	-,20513	,24526	-,69454	,28429
	Variâncias iguais não assumidas			-,820	49,446	,416	-,20513	,25012	-,70766	,29740

*Nonparametric Tests: Independent Samples.

NPTESTS

/INDEPENDENT TEST (violacao_organizacao violacao_proprio ruptura_proprio ruptura_organizacao) GROUP (proveniencia)

/MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE

/CRITERIA ALPHA=0.05 CILEVEL=95.

Testes não paramétricos

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Violação - Organização é a mesma entre as categorias de proveniência.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,312	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Violação - Próprio é a mesma entre as categorias de proveniência.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,881	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Ruptura - Próprio é a mesma entre as categorias de proveniência.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,132	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Ruptura - Organização é a mesma entre as categorias de proveniência.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,262	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

ONEWAY violacao_organizacao violacao proprio ruptura proprio ruptura_organizacao BY idade
 /STATISTICS DESCRIPTIVES
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=BONFERRONI ALPHA(0.05).

Unidirecional

Descritivas									
		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança		Mínimo	Máximo
						de 95% para média			
						Limite inferior	Limite superior		
Violação - Organização	Menos 30	5	2,6000	,89443	,40000	1,4894	3,7106	2,00	4,00
	31-40	28	3,0357	,91215	,17238	2,6820	3,3894	1,50	5,00
	41-50	20	3,0500	,64685	,14464	2,7473	3,3527	2,00	4,50
	51-60	17	2,8824	1,08296	,26266	2,3255	3,4392	1,00	5,00
	Total	70	2,9714	,88008	,10519	2,7616	3,1813	1,00	5,00
Violação - Próprio	Menos 30	5	4,3000	,44721	,20000	3,7447	4,8553	4,00	5,00
	31-40	28	4,5357	,57620	,10889	4,3123	4,7591	3,00	5,00
	41-50	20	4,5250	,75175	,16810	4,1732	4,8768	2,00	5,00
	51-60	17	4,7059	,43513	,10553	4,4822	4,9296	4,00	5,00
	Total	70	4,5571	,59309	,07089	4,4157	4,6986	2,00	5,00
Ruptura - Próprio	Menos 30	5	3,4000	,96177	,43012	2,2058	4,5942	2,00	4,50
	31-40	28	3,4464	,87495	,16535	3,1072	3,7857	1,50	5,00
	41-50	20	3,5750	,99041	,22146	3,1115	4,0385	2,00	5,00
	51-60	17	2,9412	1,18430	,28724	2,3323	3,5501	1,00	5,00
	Total	70	3,3571	1,00413	,12002	3,1177	3,5966	1,00	5,00
Ruptura - Organizaçao	Menos 30	5	2,5333	,96032	,42947	1,3409	3,7257	1,67	4,00
	31-40	28	2,4286	,98071	,18534	2,0483	2,8089	1,00	4,00
	41-50	20	2,5167	1,08942	,24360	2,0068	3,0265	1,00	5,00
	51-60	17	2,2745	,95913	,23262	1,7814	2,7677	1,00	5,00
	Total	70	2,4238	,98935	,11825	2,1879	2,6597	1,00	5,00

ANOVA

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Violação - Organização	Entre Grupos	1,064	3	,355	,447	,720
	Nos grupos	52,379	66	,794		
	Total	53,443	69			
Violação - Próprio	Entre Grupos	,740	3	,247	,692	,560
	Nos grupos	23,531	66	,357		
	Total	24,271	69			
Ruptura - Próprio	Entre Grupos	4,123	3	1,374	1,386	,255
	Nos grupos	65,448	66	,992		
	Total	69,571	69			
Ruptura - Organização	Entre Grupos	,612	3	,204	,201	,895
	Nos grupos	66,926	66	1,014		
	Total	67,538	69			

Testes Posteriores

Comparações múltiplas

Bonferroni

Variável dependente			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Violação - Organização	Menos 30	31-40	-,43571	,43251	1,000	-1,6122	,7408
		41-50	-,45000	,44543	1,000	-1,6616	,7616
		51-60	-,28235	,45322	1,000	-1,5152	,9505
	31-40	Menos 30	,43571	,43251	1,000	-,7408	1,6122
		41-50	-,01429	,26082	1,000	-,7237	,6952
		51-60	,15336	,27391	1,000	-,5917	,8984
	41-50	Menos 30	,45000	,44543	1,000	-,7616	1,6616
		31-40	,01429	,26082	1,000	-,6952	,7237
		51-60	,16765	,29388	1,000	-,6317	,9670
	51-60	Menos 30	,28235	,45322	1,000	-,9505	1,5152

		31-40		-,15336	,27391	1,000	-,8984	,5917
		41-50		-,16765	,29388	1,000	-,9670	,6317
Violação - Próprio	Menos 30	31-40		-,23571	,28990	1,000	-1,0243	,5528
		41-50		-,22500	,29855	1,000	-1,0371	,5871
		51-60		-,40588	,30377	1,000	-1,2322	,4204
	31-40	Menos 30		,23571	,28990	1,000	-,5528	1,0243
		41-50		,01071	,17481	1,000	-,4648	,4862
		51-60		-,17017	,18359	1,000	-,6696	,3292
	41-50	Menos 30		,22500	,29855	1,000	-,5871	1,0371
		31-40		-,01071	,17481	1,000	-,4862	,4648
		51-60		-,18088	,19698	1,000	-,7167	,3549
	51-60	Menos 30		,40588	,30377	1,000	-,4204	1,2322
		31-40		,17017	,18359	1,000	-,3292	,6696
		41-50		,18088	,19698	1,000	-,3549	,7167
Ruptura - Próprio	Menos 30	31-40		-,04643	,48347	1,000	-1,3615	1,2687
		41-50		-,17500	,49791	1,000	-1,5294	1,1794
		51-60		,45882	,50662	1,000	-,9192	1,8369
	31-40	Menos 30		,04643	,48347	1,000	-1,2687	1,3615
		41-50		-,12857	,29154	1,000	-,9216	,6645
		51-60		,50525	,30618	,622	-,3276	1,3381
	41-50	Menos 30		,17500	,49791	1,000	-1,1794	1,5294
		31-40		,12857	,29154	1,000	-,6645	,9216
		51-60		,63382	,32850	,348	-,2597	1,5274
	51-60	Menos 30		-,45882	,50662	1,000	-1,8369	,9192
		31-40		-,50525	,30618	,622	-1,3381	,3276
		41-50		-,63382	,32850	,348	-1,5274	,2597
Ruptura - Organização	Menos 30	31-40		,10476	,48890	1,000	-1,2251	1,4346
		41-50		,01667	,50350	1,000	-1,3529	1,3862
		51-60		,25882	,51230	1,000	-1,1347	1,6523
	31-40	Menos 30		-,10476	,48890	1,000	-1,4346	1,2251
		41-50		-,08810	,29482	1,000	-,8900	,7138
		51-60		,15406	,30962	1,000	-,6881	,9963
	41-50	Menos 30		-,01667	,50350	1,000	-1,3862	1,3529

	31-40	,08810	,29482	1,000	-,7138	,8900
	51-60	,24216	,33219	1,000	-,6614	1,1458
51-60	Menos					
	30	-,25882	,51230	1,000	-1,6523	1,1347
	31-40	-,15406	,30962	1,000	-,9963	,6881
	41-50	-,24216	,33219	1,000	-1,1458	,6614

RECODE idade (1=1) (2=1) (3=1) (4=2) (5=2) INTO idade2.

EXECUTE.

T-TEST GROUPS=idade2(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=violacao_organizacao violacao_proprio ruptura_proprio ruptura_organizacao

/CRITERIA=CI(.95).

Teste-T

Estadísticas de grupo

	idade2	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Violação - Organização	1,00	53	3,0000	,81453	,11188
	2,00	17	2,8824	1,08296	,26266
Violação - Próprio	1,00	53	4,5094	,63162	,08676
	2,00	17	4,7059	,43513	,10553
Ruptura - Próprio	1,00	53	3,4906	,91194	,12527
	2,00	17	2,9412	1,18430	,28724
Ruptura - Organização	1,00	53	2,4717	1,00306	,13778
	2,00	17	2,2745	,95913	,23262

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Violação - Organização	Variâncias iguais assumidas	1,861	,177	,477	68	,635	,11765	,24669	- ,37462	,60991
	Variâncias iguais não assumidas			,412	22,109	,684	,11765	,28549	- ,47426	,70955
Violação - Próprio	Variâncias iguais assumidas	2,347	,130	- 1,192	68	,237	-,19645	,16481	- ,52533	,13243
	Variâncias iguais não assumidas			- 1,438	39,398	,158	-,19645	,13662	- ,47270	,07980
Ruptura - Próprio	Variâncias iguais assumidas	2,111	,151	2,005	68	,049	,54939	,27395	,00273	1,09605
	Variâncias iguais não assumidas			1,753	22,415	,093	,54939	,31336	- ,09979	1,19856
Ruptura - Organização	Variâncias iguais assumidas	1,432	,236	,713	68	,479	,19719	,27675	- ,35506	,74944
	Variâncias iguais não assumidas			,729	28,130	,472	,19719	,27037	- ,35651	,75089

COMPUTE Violação=(vcp1 + vcp2 + vcp3 + vcp4) / 4.
 EXECUTE.
 COMPUTE Ruptura=(rcp1 + rcp2 + rcp3 + rcp4 + rcp5) / 5.
 EXECUTE.
 T-TEST GROUPS=proveniencia(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=violacao_organizacao violacao proprio ruptura proprio ruptura_organizacao
 /CRITERIA=CI(.95).

Teste-T

Estatísticas de grupo					
	proveniencia	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Violação - Organização	Carreira base	26	2,8269	,93747	,18385
	CFOP	44	3,0568	,84369	,12719
Violação - Próprio	Carreira base	26	4,5385	,69171	,13566
	CFOP	44	4,5682	,53473	,08061
Ruptura - Próprio	Carreira base	26	3,0769	1,17211	,22987
	CFOP	44	3,5227	,86236	,13001
Ruptura - Organização	Carreira base	26	2,2949	1,03849	,20366
	CFOP	44	2,5000	,96315	,14520

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Violação - Organização	Variâncias iguais assumidas	,001	,976	-1,057	68	,294	-,22990	,21751	-,66394	,20415
	Variâncias iguais não assumidas			-1,028	48,233	,309	-,22990	,22356	-,67934	,21955
Violação - Próprio	Variâncias iguais assumidas	,590	,445	-,201	68	,841	-,02972	,14774	-,32453	,26509
	Variâncias iguais não assumidas			-,188	42,680	,852	-,02972	,15780	-,34802	,28858
Ruptura - Próprio	Variâncias iguais assumidas	4,156	,045	-1,825	68	,072	-,44580	,24430	-,93329	,04168
	Variâncias iguais não assumidas			-1,688	41,106	,099	-,44580	,26409	-,97910	,08749
Ruptura - Organização	Variâncias iguais assumidas	,160	,690	-,836	68	,406	-,20513	,24526	-,69454	,28429
	Variâncias iguais não assumidas			-,820	49,446	,416	-,20513	,25012	-,70766	,29740

T-TEST GROUPS=proveniencia(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Violação Ruptura
 /CRITERIA=CI(.95).

Teste-T

Estatísticas de grupo

	proveniencia	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Violação	Carreira base	26	3,6827	,57253	,11228
	CFOP	44	3,8125	,56064	,08452
Ruptura	Carreira base	26	2,6077	,73208	,14357
	CFOP	44	2,9091	,57459	,08662

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Violação	Variâncias iguais assumidas	,112	,739	-,929	68	,356	-,12981	,13977	-,40871	,14910
	Variâncias iguais não assumidas			-,924	51,706	,360	-,12981	,14054	-,41186	,15224
Ruptura	Variâncias iguais assumidas	2,702	,105	1,913	68	,060	-,30140	,15758	-,61584	,01304
	Variâncias iguais não assumidas			1,797	43,186	,079	-,30140	,16768	-,63951	,03672

T-TEST GROUPS=idade2(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Violação Ruptura
 /CRITERIA=CI(.95).

Teste-T

Estatísticas de grupo

	idade2	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Violação	1,00	53	3,7547	,57698	,07925
	2,00	17	3,7941	,53935	,13081
Ruptura	1,00	53	2,8792	,63287	,08693
	2,00	17	2,5412	,65102	,15789

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Violação	Variâncias iguais assumidas	,095	,759	-,249	68	,804	-,03940	,15842	-,35552	,27672
	Variâncias iguais não assumidas			-,258	28,712	,799	-,03940	,15295	-,35235	,27355
Ruptura	Variâncias iguais assumidas	,047	,829	1,903	68	,061	,33807	,17760	-,01633	,69247
	Variâncias iguais não assumidas			1,876	26,423	,072	,33807	,18024	-,03214	,70828

FREQUENCIES VARIABLES=idade
/ORDER=ANALYSIS.

Frequências

Estatísticas

idade

N	Válido	70
	Omisso	0

idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Menos 30	5	7,1	7,1	7,1
	31-40	28	40,0	40,0	47,1
	41-50	20	28,6	28,6	75,7
	51-60	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

RECODE idade (1=1) (2=1) (3=2) (4=2) INTO idade3.

EXECUTE.

T-TEST GROUPS=idade3(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=violacao_organizacao violacao_proprio ruptura_proprio ruptura_organizacao

/CRITERIA=CI(.95).

Teste-T

Estatísticas de grupo

	idade3	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Violação - Organização	1,00	33	2,9697	,90949	,15832
	2,00	37	2,9730	,86559	,14230
Violação - Próprio	1,00	33	4,5000	,55902	,09731
	2,00	37	4,6081	,62511	,10277
Ruptura - Próprio	1,00	33	3,4394	,87283	,15194
	2,00	37	3,2838	1,11518	,18333
Ruptura - Organização	1,00	33	2,4444	,96345	,16772
	2,00	37	2,4054	1,02480	,16848

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Violação - Organização	Variâncias iguais assumidas	1,062	,306	-,015	68	,988	-,00328	,21227	-,42685	,42029
	Variâncias iguais não assumidas			-,015	66,190	,988	-,00328	,21288	-,42827	,42172
Violação - Próprio	Variâncias iguais assumidas	,001	,976	-,759	68	,451	-,10811	,14245	-,39236	,17614
	Variâncias iguais não assumidas			-,764	67,999	,448	-,10811	,14153	-,39053	,17431
Ruptura - Próprio	Variâncias iguais assumidas	3,724	,058	,644	68	,521	,15561	,24145	-,32620	,63742
	Variâncias iguais não assumidas			,654	66,920	,516	,15561	,23811	-,31967	,63089
Ruptura - Organização	Variâncias iguais assumidas	,074	,787	,164	68	,871	,03904	,23858	-,43703	,51511
	Variâncias iguais não assumidas			,164	67,799	,870	,03904	,23772	-,43536	,51344

T-TEST GROUPS=idade3(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Violação Ruptura
 /CRITERIA=CI(.95).

Teste-T

Estatísticas de grupo

	idade3	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Violação	1,00	33	3,7348	,58942	,10261
	2,00	37	3,7905	,54808	,09010
Ruptura	1,00	33	2,8424	,58685	,10216
	2,00	37	2,7568	,70575	,11602

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Violação	Variâncias iguais assumidas	,645	,425	-,410	68	,683	-,05569	,13598	-,32703	,21565
	Variâncias iguais não assumidas			-,408	65,670	,685	-,05569	,13655	-,32835	,21697
Ruptura	Variâncias iguais assumidas	1,726	,193	,548	68	,585	,08567	,15623	-,22609	,39742
	Variâncias iguais não assumidas			,554	67,688	,581	,08567	,15459	-,22284	,39417